

Janne Langø

Gruppepsykologisk trygghet i selv-styrte team

En kvalitativ studie av selv-styrte team

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Camilla Fikse

Desember 2022

Janne Langø

Gruppepsykologisk trygghet i selv-styrte team

En kvalitativ studie av selv-styrte team

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Camilla Fikse

Desember 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

For å lykkes som organisasjon i dag så er kontinuerlige forbedringer gjennom læring, endring og innovasjon imperativt. Og i organisasjoner hvor innovasjon er nøkkelfaktoren til suksess så må de ansatte føle seg trygge nok til å dele sin kunnskap, bekymringer, spørsmål, feil og halv-tygde ideer. I tillegg må de ansatte ha evne til å jobbe godt med andre i team, da teamarbeid har blitt mer og mer vanlig. Om man jobber i stadig nye konfigurasjoner av mennesker eller i et stabilt team over tid, så er psykologisk trygghet det beste grunnlaget for effektivt teamarbeid. Psykologisk trygghet er en suksessfaktor for læring, innovasjon og vekst og fører til en høyere deling av informasjon, høyere nivå av engasjement, oppgaveutførelse, tilfredshet og ansvarsfølelse.

Jeg har i denne oppgaven dykket ned i hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet, og hva teammedlemmene selv erfarer at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten i teamet. Dette har jeg forsket på gjennom aksjonsforskning, nærmere bestemt gjennom intervensjon og dybdeintervju.

Funnene viser at hvorvidt teamet tilbringer nok tid sammen, snakker nok sammen og blir godt nok kjent med hverandre, påvirker den opplevde gruppepsykologiske tryggheten. Det å være en del av en selv-styrte team oppleves som positivt, men teamene opplever frustrasjoner med den organisatoriske strukturen utenfor teamet, noe som gjør at teamet må modifisere den idealistiske tanken om en høy grad av autonomi.

Implikasjoner av funn og drøfting kan kort oppsummeres med at de selv-styrte teamene trenger ledelse som muliggjør og forløser potensiale. En implikasjon for lederrollen kan være å bevege seg mer mot å bli en støtte funksjon for teamene, som sørger for bevisstgjøring og refleksjon i teamene for å muliggjøre en høyere grad av gruppepsykologisk trygghet, og en høyere grad av trygghet i det å være et selv-styrt team i en hybrid verden hvor hierarki og selv-styre skal sameksistere. Leder må også anerkjenne at noen team er modnere enn andre, og at de forskjellige teamene har forskjellige behov, og justere graden av støtte deretter.

Abstract

To succeed as an organization today, continuous improvements through learning, change and innovation are imperative. And in an organization where innovation is the key factor for success, the employees must feel safe enough to share their knowledge, concerns, questions, mistakes, and half-thought ideas. In addition, the employees must have the ability to work well with others in teams, as teamwork has become more and more common. Whether you work with ever changing configurations of people or in stable teams over time, psychological safety is an important foundation for effective teamwork. Psychological safety is imperative for learning, innovation and growth, and leads to a higher level of information-sharing, commitment, performance, satisfaction and sense of responsibility.

In this assignment, I have delved into how self-managed teams experience psychological safety, and their experience with which factors affects the psychological safety in the team. I have researched this through action research, specifically through an intervention and in-depth interviews.

The findings show that whether the team spends enough time together, have extensive conversations and get to know each other well enough affects the perceived psychological safety in the team. Being part of a self-managed team is perceived as positive, but the teams experience frustrations with the organizational structures outside of the team, which results in them having to modify the idealistic idea of a high degree of autonomy.

The implications of the findings and the discussion can be briefly summarized with that the self-managed teams need management that enables and unlocks potential. An implication for the leadership role might be to move towards becoming a support function that ensures awareness and reflection in the teams, in order to enable a higher degree of psychological safety, and a higher degree of safety with regards to being a self-managed team in a hybrid world where hierarchy and self-management must coexist. The leader should also be recognized that some teams are more mature than others, and that different teams have different needs, and adjust their level of support accordingly.

Forord

Mine nesten 5 år som «voksen-student» på NTNU Videre er nå over. Gjennom studiene så har jeg tilegnet meg kunnskap og kompetanse som har gitt meg nye perspektiv på organisasjoner og ledelse, og jeg har som et resultat av disse studiene utvidet mitt perspektiv på hva lederrollen kan innebære. Da jeg startet studiene så hadde jeg absolutt ikke planer om å fullføre 8 fag samt levere en masteroppgave, men den euforiske følelsen jeg fikk av å lese pensum, møte andre mennesker og dele erfaringer og lære sammen, bruke læringen i arbeidshverdagen og se resultatene, gjorde at jeg kunne ikke la være å fortsette studiene og fullføre masteren.

Samtidig som jeg begynte med studiene så begynte jeg i ny jobb, hvor tanken om hierarki var fjern og selv-styrte team var grunnlaget for vår organisering. Jeg fikk med høy grad av frihet ansvaret for å bidra til at disse selv-styrte teamene økte sin produktivitet. Jeg leste bøker, både pensum og annen litteratur, og begravde meg selv i denne verdenen bestående av flat struktur, selv-styrte team og en høy grad av tillit og ansvar i alle områder av en organisasjon. Ganske tidlig i denne utdannelsesreisen så leste jeg om begrepet gruppepsykologisk trygghet og ble umiddelbart fascinert. Jeg merket at jeg klarte ikke å snakke om velfungerende selv-styrte team uten å også snakke om gruppepsykologisk trygghet.

Jeg er veldig takknemlig for at jeg fikk jobbe i en slik verden samtidig som jeg studerte. Det har gjort at all teorien jeg har lest har blitt målt opp mot denne nye verdenen jeg møtte på den nye arbeidsplassen, og mitt syn på verden har blitt utfordret og har endret seg flere ganger de siste 5 årene.

Takk til alle mine kollegaer som jeg har hatt fruktbare og spennende diskusjoner med når det kommer til selv-styrte team og gruppepsykologisk trygghet. Takk til min veileder Camilla som har gitt meg inspirasjon, både faglig og mentalt, og hjulpet meg gjennom de tunge dalene i oppgaveskrivingen. Takk til informantene som har gitt av seg selv i workshopen og delt sine refleksjoner i intervjuene. Og ikke minst, takk til Alastair som har støttet meg i denne utdannelsen gjennom å være en verdifull sparringspartner, en tålmodig lytter, og gitt meg den tiden jeg trengte til studiene.

Innholdsfortegnelse

1.	Introduksjon	1
2.	Sentrale begrep, teori og tidligere forskning	3
2.1	Team	4
2.2	Selv-styrte team	4
2.3	Teamledelse	5
2.4	Psykologisk trygghet.....	5
2.4.1	Stadier av psykologisk trygghet.....	7
2.5	Hva fører gruppepsykologisk trygghet til?.....	8
2.5.1	Refleksjon, læring og innovasjon	8
2.6	Faktorer som påvirker gruppepsykologisk trygghet	9
2.6.1	Organisatoriske faktorer	10
2.6.1.1	Struktur og myndiggjøring	10
2.6.1.2	Struktur for kommunikasjon på tvers.....	11
2.6.2	Samhandling i teamet	11
2.6.2.1	Kommunikasjon om det som er vanskelig.....	11
2.6.2.2	Medlemmene i teamet	12
2.6.3	Ledelse i en selv-styrt verden	12
3.	Forskningsdesign og metode.....	15
3.1	Forskningsdesign.....	15
3.2	Metode for innsamling av data	16
3.3	Semi-strukturert intervju	17
3.4	Utvalg.....	17
3.5	Gjennomføring av intervju	19
3.6	Transkribering	20
3.8	Analyse.....	21
3.9	Kvalitet på studien	22
3.9.1	Etikk	22

3.9.2	Min rolle som forsker.....	22
4.	Empiri og resultat.....	24
4.1	Innad i teamet	24
4.1.1	Modenhet	24
4.1.1.1	Ulik opplevelse av hva gruppepsykologisk trygghet er.....	25
4.1.1.2	Selv-styre betyr å ta ansvar	25
4.1.1.3	Grad av autonom modenhet	26
4.1.2	Nok tid sammen	26
4.1.2.1	Fysisk samvær.....	27
4.1.2.2	Åpen og respektfull kommunikasjon	28
4.1.2.3	Personlige samtaler	28
4.2	Utenfor teamet	29
4.2.1	Selv-styrte team i den virkelige verden	29
4.2.2	Retning og formål	30
4.2.3	Behov for ledelse er ulik	31
4.3	Potensialet i teamet kan forløses med en høyere gruppepsykologisk trygghet ...	32
4.4	Gruppepsykologisk trygghet er ferskvare.....	33
5.	Diskusjon	34
5.1	Opplevelsen av gruppepsykologisk trygghet.....	34
5.2	Nok tid sammen	35
5.3	Selv-styre og hierarki i sameksistens	37
5.4	Hva betyr ledelse nå?	40
5.4.1	Ledelse som muliggjør og forløser potensiale	41
6.	Avslutning	45
6.1	Implikasjoner for ledelse	45
6.2	Egen kritikk av studien.....	46
6.3	Forslag til videre forskning	47
7.	Referanser	48
8.	Vedlegg	50
8.1	Vedlegg 1: Kjøreplan for workshop	51

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide.....	53
8.3 Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informantene.....	55

1. Introduksjon

Agile produktutviklingsteam jobber ofte med kunnskapsintensive oppgaver som krever at man bruker, tolker og kombinerer medlemmenes ulike spesialistkunnskap, og man samskaper gjennom mange interaksjoner og kollektiv problemløsning. I tillegg har slike team ofte et høyt nivå av autonomi, og i en slik kontekst så vil gruppepsykologisk trygghet være viktig for teamets prestasjon (Buvik & Tkalich, 2021).

Edmondson (2019) definerer psykologisk trygghet i et team som en felles overbevisning innad i teamet om at i dette teamet er det trygt å ta mellommenneskelig risiko og denne tryggheten kommer fra en gjensidig respekt og tillit blant teammedlemmene. Videre beskriver hun det som at psykologisk trygghet tar bort bremsene som holder tilbake menneskene til å oppnå det som er mulig og påvirker en persons evne til å bidra, vokse, lære og samarbeide.

I de siste årene har jeg vært leder for selv-styrte (autonome) team som jobber med agil produktutvikling. Mine fokusområder i denne rollen har blant annet vært individuell coaching og teamutvikling, med et mål om at dette skal bidra til å øke gruppepsykologisk trygghet i teamene og derav bidra til økt effektivitet og høyere produktivitet. Så begrepet gruppepsykologisk trygghet er noe som har vært et tema på arbeidsplassen og noe som vi har snakket om og vært bevisst på over lengre tid.

Jeg har lenge trodd på at et fokus på teamutvikling og individuell coaching kan ha en positiv innvirkning på den opplevde psykologiske tryggheten i et team. Men dess mer jeg tenker på det, dess mer usikker blir jeg på hvorvidt en leder kan påvirke disse faktorene. Jeg sitter med en følelse av at dette med gruppepsykologisk trygghet er ikke noe som kan økes bare fordi jeg har bestemt meg for at dette er nyttig, og at jeg kan ikke forvente at teamet skal fungere bedre av at jeg kommer inn med teamutviklingsaktiviteter.

Så da har jeg begynt å fundere over hvilke faktorer som teammedlemmer opplever at påvirker opplevelsen av gruppepsykologisk trygghet i det selv-styrte teamet, og hvordan man kan bidra til at temaet blir en naturlig del av vokabularet og fokuset til teamet. Hvordan kan man bidra til økt psykologisk trygghet av et team man ikke er en del av? Hvordan opplever teamet selv gruppepsykologisk trygghet? Hvilke faktorer mener teamet at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten i teamet? Tror teamet selv at det har en fordel å fokusere på dette temaet? Hva mener teamet at må være på plass for at den psykologiske tryggheten skal kunne bli høyere?

Jeg ønsker å utforske og få økt forståelse for dette temaet. Med denne bakgrunnen så har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan opplever selv-styrte team gruppepsykologisk trygghet?

Videre så har jeg formulert et forskningsspørsmål:

Hva erfarer teamene selv at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten i teamet?

Dette vil jeg undersøke gjennom aksjonsforskning med en intervensjon og dybdeintervju. Jeg ønsker at denne forskningen skal bidra til at vi som organisasjon kan bedre legge til rette for at våre selv-styrte team skal kunne oppleve økt gruppepsykologisk trygghet innad i teamet og derav øke sin produktivitet. Denne forskningen vil også være nyttig for andre organisasjoner i lignende kontekster. Det vil spesielt være nyttig for organisasjoner som består av team med et høyt nivå av autonomi, og for organisasjoner som jobber med produktutvikling.

2. Sentrale begrep, teori og tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg sette søkelys på sentrale begrep, teori og tidligere forskning som jeg finner relevant i forbindelse med problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Dette vil senere bidra til å belyse funnene jeg gjør i empirien. Jeg vil først kort beskrive team, selv-styrte team og teamledelse, før jeg går over til å se på hva begrepet psykologisk trygghet innebærer, hva tilstedeværelse av dette kan føre til, og hvilke faktorer påvirker denne gruppepsykologiske tryggheten. Jeg vil til slutt se på hva ledelse innebærer i en selv-styrt verden.

For å lykkes som organisasjon i dag så er kontinuerlige forbedringer gjennom læring, endring og innovasjon imperativt (Frazier et al., 2017), og i en organisasjon hvor innovasjon er nøkkelfaktoren til suksess så er det ikke nok med smarte og motiverte ansatte. De ansatte må føle seg trygge nok til å dele sin kunnskap, bekymringer, spørsmål, feil og halv-tygde ideer. I tillegg så må de ansatte ha evne til å jobbe godt med andre i team, da teamarbeid har blitt mer og mer vanlig. Og mer og mer av teamarbeid har blitt dynamisk – arbeidsformen er ofte slik at man jobber med konstant skiftende konfigurasjoner av mennesker mer enn i et fastsatt team over tid, spesielt når oppgaven er kompleks og krever ekspertise (Edmondson & Lei, 2014; Sher et al., 2019). Men uansett om man jobber i stadig nye konfigurasjoner av mennesker eller i et stabilt team over tid, så er psykologisk trygghet det beste grunnlaget for effektivt teamarbeid (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet er en suksessfaktor for læring, innovasjon og vekst (Edmondson, 2019; Edmondson & Lei, 2014; Sanner & Bunderson, 2015), og fører også til en høyere deling av informasjon, høyere nivå av engasjement, oppgaveutførelse, tilfredshet og ansvarsfølelse (Frazier et al., 2017).

Psykologisk trygghet har vist seg å være en nøkkelfaktor for team som jobber i et miljø som er preget av usikkerhet og som jobber med komplekse, kunnskapsintensive oppgaver som krever kreativitet (Edmondson & Lei, 2014; Sanner & Bunderson, 2015). Edmondson (2019) definerer psykologisk trygghet som troen på at det er trygt å ta mellommenneskelige risikoer på arbeidsplassen, man snakker høyt om problemer og feil, man stoler på og respekterer hverandre, og man har en åpen og autentisk kommunikasjon, noe som gir grobunn for forbedringer og fører til økt deling av kunnskap og ideer. Buvik og Tkalich (2021) sier videre at for at agile team skal kunne håndtere usikkerhet og endringer, så må teamet kunne jobbe tett sammen, med hyppig og åpen kommunikasjon. Dette vil holde teammedlemmene synkronisert, både i forhold til den iterative arbeidsprosessen som ofte preger programvareutvikling, og i forhold til å holde seg oppdatert med arbeidet og progresjonen til de andre medlemmene av teamet (Thorgren & Caiman, 2019). Og for å kunne ha denne åpne og ærlige kommunikasjonen så må teammedlemmene føle seg trygge.

2.1 Team

Choi og Thompson (2012) sier at design og sammensetning av team er noe av det viktigste ledere og organisasjoner bør tenke på dersom de ønsker gode kreative prosesser. Med sammensetning av team så definerer Choi og Thompson (2012) dette som karakteristikkene av medlemmene i teamet, prosessen teamet bruker, og organisasjons-kontekst. De sier videre at sammensetningen av et team, ikke talentene til individene i teamet sett i en separat kontekst, er en nøkkelfaktor for kreativitet i teamet.

Teamsammensetning handler om hvordan sammensetningen av forskjellige egenskaper påvirker hvordan teamet leverer. Choi og Thompson (2012) poengterer at teamsammensetningen endres over tid, både ved at medlemmer av teamet forsvinner og kommer inn i teamet, men også at over tid så endres aspekter av teamsammensetningen i forhold til evner, meninger og roller og ansvar.

Edmondson og Harvey (2020) viser til forskning som sier at i team hvor teammedlemmene kjenner hverandre godt er man mindre kreativt effektive enn i team hvor medlemmene ikke kjenner hverandre så godt. Dette er begrunnet med at når team har jobbet lenge sammen så "gror de fast" i faste tankemønstre eller rutiner, og de ser ikke lengre muligheter for endring og kan bli blinde for alternative vinkler som kunne ha forbedret deres prestasjon. Dette vil si at i et team som har hatt de samme teammedlemmene over tid, så begrenses teamets evne til å skape nye løsninger på komplekse problem og reduserer da evnen for innovasjon og kreativitet (Hirst et al., 2011, referert i Edmondson & Harvey, 2020).

2.2 Selv-styrte team

Agile arbeidsmetoder har økt i popularitet innenfor programvareutvikling. Denne arbeidsmetoden tror på at raske reaksjoner til endringer og kontinuerlige tilpasninger vil føre til økt verdi for både organisasjonen og brukeren av programvaren (Thorgren & Caiman, 2019). I en agil kontekst så bestemmer teamene selv hvordan de koordinerer og utfører arbeidet sitt og teamets autonomi er en nøkkelfaktor som påvirker teamets evne til å være responsiv. Dette fører til en gjensidig avhengighet og et behov for tett samarbeid (Moe et al., 2010), og team som har et høyt nivå av gjensidig oppgaveavhengighet har behov for og presterer bedre dersom de har et høyt nivå av autonomi (Langfred, 2005). Druskat og Wheeler (2004) sier at en suksessfaktor for at et selv-styrt team skal fungere er å delegerer beslutningsmyndighet til teamet og med dette gi teamet et stort handlingsrom for å ta egne beslutninger.

Endringer i organisasjonsstrukturer, som går bort fra byråkratiske organisasjonsprinsipper til mer flytende rammer, gjør at det stilles krav til at team og teammedlemmer i større grad enn tidligere må selv gå utenfor teamet for å få tilgang til de kritiske ressursene de trenger (Faraj & Yan, 2009). Et høyt nivå av autonomi gir en følelse av ansvarlighet, noe som fører til et høyere nivå av initiativ-taking i teamet, da teammedlemmene ikke sitter og venter på tillatelse fra leder før de tar en beslutning. I tillegg så gir denne autonomien teammedlemmene en følelse av at de kan ta kritiske avgjørelser og kan organisere seg selv slik de mener er best når de møter på utfordringer (Sher et al., 2019).

Buvik og Tkalich (2021) har i sin forskning på psykologisk trygghet i agile produktutviklingsteam i Norge funnet at autonomi øker psykologisk trygghet i slike team, og at graden av psykologisk trygghet direkte påvirker teamets prestasjoner.

2.3 Teamledelse

Selv-styrte team trenger fortsatt ledelse, men ikke den samme type ledelse som i en tradisjonell organisering (Druskat & Wheeler, 2004; Moe et al., 2021). Hackman (1986) sier at ledelse i selv-styrte team er viktigere og vanskeligere enn i en tradisjonell organisasjon, og at ledelse i en slik verden handler om at leder skal bidra til en etablering og opprettholdelse av gunstige forhold for at teamet skal kunne yte godt. Dette innebærer at lederen observerer ytelsen til teamet, og skaper eller opprettholder gode forhold for teamets suksess. Hackman sier videre at etter hvert som teamet blir mer modent, så vil teamet naturlig ta over ansvaret for en større del av ledelsesfunksjonene selv.

2.4 Psykologisk trygghet

Amy Edmondson er professor i ledelse på Harvard Business School, og har forsket på psykologisk trygghet i over 20 år. Hun har blitt anerkjent av den globale rangeringen av ledelsestenkere Thinkers50 siden 2011, og artiklene hennes har blitt publisert i en rekke akademiske tidsskrifter (Edmondson, 2019). Edmondson nærmest snublet over temaet psykologisk trygghet da hun skulle studere effekten av teamarbeid på medisinske feil i sykehus. Hun gikk inn i dette studiet med en hypotese om at dess mer effektive team så ville hun finne dess lavere antall medisinske feil. Men da resultatene ble analysert så fant hun at i de teamene som opplevde en høy teameffektivitet, beskrevet som en høy gjensidig respekt, mer samarbeid, høy tilfredshet og en høy tro på egen evne til å levere gode resultat i teamet, så ble det rapportert 10 ganger så mange feil som teamene som

rangerte seg selv lavt på team effektivitet. Etter videre forskning rundt disse resultatene så fant hun ut at teamene som opplevde høy teameffektivitet *rapporterte* flere feil enn teamene som opplevde lav teameffektivitet. I de andre teamene så skjedde det også feil, men det mellommenneskelige klimaet i disse teamene dikterte at feilene ikke ble snakket om og de ble underrapportert. Det Edmondson forstod fra disse funnene var at de effektive teamene hadde et miljø der de snakket åpent om risikoer for feiling og prøvde ofte å finne nye metoder for å finne og forhindre de, og det var dette mellommenneskelige klimaet som var grunnen til at de effektive teamene snakket om og rapporterte flere feil enn de andre teamene (Edmondson, 2019).

Som nevnt innledningsvis, så definerer Edmondson (2019) psykologisk trygghet som troen på at det er trygt å ta mellommenneskelige risikoer på arbeidsplassen. Psykologisk trygghet finnes når kollegaer stoler på og respekterer hverandre og føler nærmest en forpliktelse til å være oppriktig og ærlig. Når man har et slikt miljø på arbeidsplassen så snakker man høyt om problemer og feil, og man har en åpen og autentisk kommunikasjon, noe som gir grobunn for forbedringer og fører til økt deling av kunnskap og ideer. Edmondson (2019) sier at når det eksisterer psykologisk trygghet i et team så eksisterer det en felles overbevisning innad i teamet om at i dette teamet er det trygt å ta mellommenneskelig risiko og denne tryggheten kommer fra en gjensidig respekt og tillit blant teammedlemmene. Det eksisterer en grunnleggende tro på at medlemmene i teamet vil reagere positivt når man stiller spørsmål, søker tilbakemeldinger, rapporterer en feil eller kommer med en ny ide. Man tror på at dersom man viser slik adferd så vil ikke konsekvensen være en følelse av fornedrelse eller ydmykelse, men heller at man blir møtt med tillit og respekt. Tilstedeværelse av psykologisk trygghet i et team er en grobunn for produktive diskusjoner, hvor medlemmene i teamet engasjerer seg åpenlyst og viser at de er åpen for og interessert i læring og forbedring, noe som skaper muligheter for økt prestasjon i teamet (Buvik & Tkalich, 2021).

I et team med lav psykologisk trygghet så er det mer sannsynlig at man finner en adferd som ikke bidrar til kreativitet og innovasjon. Disse adferdene kan være at man ikke bidrar med sine ideer, man tør ikke å kritisere andres ideer, man tør ikke å utfordre etablerte sannheter, man tør ikke å stille de naive spørsmålene og man tør ikke å innrømme at man har gjort feil (Edmondson & Mogelof, 2012).

Edmondson (2019) sier at psykologisk trygghet er ikke alt som må være på plass for å kunne få til høy ytelse på arbeidsplassen, men hun beskriver det som at psykologisk trygghet tar bort bremsene som holder tilbake menneskene til å oppnå det som er mulig. Psykologisk trygghet påvirker en persons evne til å bidra, vokse, lære og samarbeide, og

Edmondson (2019) sier at psykologisk trygghet på arbeidsplassen derfor er et viktig lederansvar.

2.4.1 Stadier av psykologisk trygghet

Clark (2020) har oppdaget at psykologisk trygghet følger den samme naturlige utviklingen som utviklingen av de menneskelige behovene. Det første steget for menneskers behov er at man ønsker å føle seg inkludert. Så ønsker man å lære. Deretter ønsker man å bidra. Og til sist så ønsker man å utfordre de etablerte sannhetene. Basert på dette så har Clark delt opp psykologisk trygghet i forskjellige stadier.

Det første stadiet kaller han «inclusion safety». Man er en del av gruppa, man blir invitert inn, og man identifiserer seg med identiteten til gruppa. Man skaper denne inkluderingssikkerheten gjennom adgang til gruppa og gjentatte indikasjoner på en sosiokulturell aksept.

Det andre stadiet kaller han «learner safety». Her føler man seg trygg på å være med i oppdagelsesprosessen, man stiller spørsmål, er nysgjerrig og tør å feile. Her dyrker man selvtillit, motstandskraft og uavhengighet, og man tør å bevege seg i det ukjente. Uten denne trygge læringsfølelsen så forblir man en passiv tilskuer. Tydelighet rundt egen rolle vil gjøre at man føler seg tryggere i å komme med spørsmål, utfordringer og bekymringer, og denne adferden vil øke den gruppepsykologiske tryggheten i teamet (Buvik & Tkalich, 2021).

Det tredje stadiet kaller Clark «contributor safety». Her føler man en invitasjon og en forpliktelse til å delta som et fullverdig medlem av teamet. Man har oppnådd den kompetansen man trenger for å kunne utføre oppgavene sine. Denne bidragsyttersikkerheten oppstår når man presterer godt, men teamet og lederen må oppmuntre og gi det riktige nivået av autonomi for dette skal skje.

Det fjerde og siste stadiet er «challenger safety» og denne utfordrersikkerheten åpner dørene for innovasjon. Her utfordrer man de etablerte sannhetene uten en opplevelse av risiko, og man taler selvsikkert når man mener at noe må endres. Når man innehar denne utfordrersikkerheten så har man overvunnet presset for å tilpasse seg den etablerte normen og bidrar til at organisasjoner kan sirkulere lokal kunnskap fra bunnen til toppen av organisasjonen. Dette øker tilpasningskapasiteten til organisasjonen, og gir folk mulighet til å være nysgjerrige og kreative. Clark sier at uten denne utfordrersikkerheten så tør man ikke å vie seg selv til kreative prosesser, fordi trusler, dømmekraft og andre begrensende overbevisninger blokkerer nysgjerrigheten vår.

2.5 Hva fører gruppepsykologisk trygghet til?

Psykologisk trygghet er nødvendig for mennesker for å håndtere betydelige endringer og hjelper mennesker å bli konfrontert med fakta som avviker fra sine forventninger og håp uten å bli defensiv. I et team med psykologisk trygghet så har teamet en bedre forutsetning for å takle problemer og konflikter på en mer produktiv måte enn i et team med lav psykologisk trygghet (Edmondson & Mogelof, 2012).

Denne troen og følelsen av psykologisk trygghet i teamet og adferden som følger som en konsekvens av dette, er imperativ for læring og innovasjon. Dersom man opplever en høy psykologisk trygghet i et team, så opplever man at andre medlemmer av teamet vil reagere positivt dersom man feiler, man stiller spørsmål og ønsker tilbakemeldinger, og denne adferden støtter innovasjon og læring (Faraj & Yan, 2009).

2.5.1 Refleksjon, læring og innovasjon

For å lykkes som organisasjon i en verden som består av evig endring, så må organisasjoner ha en evne til å innovere (Edmondson & Mogelof, 2012) og evne til å lære og tilpasse seg (Ashauer & Macan, 2013). Ekstensiv forskning viser at gruppepsykologisk trygghet bidrar positivt til både læring og prestasjon i team og vil forbli en viktig faktor for læring og ytelse i lang tid framover (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2015). En sentral faktor i læring er evnen til refleksjon (Edmondson, 1999). Denne evnen til refleksjon defineres som teamets evne til å reflektere over og kommunisere rundt teamets mål, strategier, prosesser, og gjøre de nødvendige endringene i arbeidsmetode som et resultat av denne refleksjonen (Schippers et al., 2015). Evnen til refleksjon er spesielt viktig i team som jobber i kontekster hvor endring og tilpasninger ofte forekommer (Buvik & Tkalich, 2021).

Ashauer og Macan (2013) har i sin forskning funnet at å fokusere på å finne effektive strategier for å løse et problem gjennom idemyldring og sparring, vil gjøre at teamet ser på prøving, læring og feiling som en integral del av problemløsningsprosessen. Da vil det å snakke om feil man har gjort og å vise at man ikke forstår og at man er usikker på veien framover være en naturlig del av prosessen, og det vil føles trygt å vise slik adferd. En tilstand av høy gruppepsykologisk trygghet vil gjøre det enklere å ha en åpen og ærlig kommunikasjon i teamet (Buvik & Tkalich, 2021), og påvirker læringsadferden i positiv forstand gjennom at teamet deler kunnskap, idemyldrer og diskuterer alternative fremgangsmetoder, noe som igjen fører til økt ytelse i teamet (Edmondson, 2019). Ashauer og Macan (2013) sier videre at denne adferden fungerer spesielt godt i kontekster hvor man jobber med komplekse problemstillinger hvor det ikke finnes et

riktig svar, da læringsadferd og grad av psykologisk trygghet er viktig for kvaliteten på løsningene i en slik kontekst. Team som har en høy evne til refleksjon blir mer innovative i et krevende arbeidsmiljø enn team som har en lavere evne til refleksjon (Schippers et al., 2015).

Edmondson og Mogelof (2012) sier at organisasjoner kan gjøre mye for å skape et miljø som bidrar til innovasjon. Innovasjon involverer usikkerhet, å ta risk og å feile, så en av suksessfaktorene for innovasjon blir derfor å håndtere dette. Forskning viser at i et mellommenneskelig klima som har en høy grad av gruppepsykologisk trygghet så oppleves mellommenneskelig risktaking tryggere, og dermed bidrar den gruppepsykologiske tryggheten til en større grad av kreativitet og innovasjon i teamet (Edmondson & Mogelof, 2012). Videre sier Edmondson og Mogelof (2012) at teammedlemmer som jobber med innovasjon har nødt til å omfavne denne kreative prosessen hvor man tar risikoer, eksperimenterer og feiler flere ganger i veien mot målet.

Team som har utfordrende oppgaver, riktig lederskap, mangfoldige teammedlemmer som er nyskapende, en støttende kultur i organisasjonen, og krav satt av noen utenfor teamet, har en større sannsynlighet for å være innovative (Dunbar, 1995, 1997, referert i Paulus et al., 2012).

2.6 Faktorer som påvirker gruppepsykologisk trygghet

Kahn (1990) har definert fire forløpere til psykologisk trygghet: mellommenneskelige relasjoner, gruppedynamikk, ledelse og organisasjonsnormer. Mellommenneskelige relasjoner påvirker psykologisk trygghet i positiv forstand når disse relasjonene er støttende og preget av tillit, og man kan prøve og feile uten at man frykter negative konsekvenser. Gruppedynamikk beskriver Kahn som det mer eller mindre ubevisste spillet man spiller på arbeidsplassen, som for eksempel at man tar på seg forskjellige roller i interaksjoner med forskjellige kollegaer, og at man skaper allianser med visse kollegaer, basert på hvor trygg eller utrygg man føler seg. Kahn sier videre at ledere som oppleves som støttende, fleksibel og tydelige har en positiv innvirkning på gruppepsykologisk trygghet. Støttende ledelse gjør at de ansatte opplever at de kan prøve og feile uten at det får negative konsekvenser, og ledere som gir en høy grad av ansvar gir et signal om at leder stoler på sine ansatte. Organisasjonsnormer er de usnakkede, delte forventningene de ansatte har om hva som er akseptabel oppførsel og ikke i organisasjonen (Hackman, 1986, referert i Kahn, 1990). Disse normene påvirker gruppepsykologisk trygghet; er normen at man ikke snakker høyt om feil som skjer, så føler man ikke at dette er trygt å gjøre.

Edmondson og Mogelof (2012) har gjennom sin forskning funnet at en persons opplevelse av psykologisk trygghet i et team som jobber med innovasjon, påvirkes av flere faktorer: organisasjonskulturen, adferden til leder, hvordan team medlemmene samhandler, og forskjeller i personlighetene til team medlemmene. De fant i sin forskning at adferden til leder og samhandlingen i teamet hadde en så sterk korrelasjon at den ikke kan separeres så de har valgt å slå sammen disse to faktorene og kaller dette «samhandlingen i teamet».

Når man ser på kategoriseringen til Kahn og Edmondson og Mogelof så ser man at flere av kategoriene handler om de samme temaene. Så jeg har valgt å slå sammen organisasjonsnormer og organisasjonskultur og kalle det organisatoriske faktorer. Mellommenneskelige relasjoner, gruppedynamikk, samhandling i team og forskjeller i personlighetene til teammedlemmene handler alle om teamet og menneskene i teamet, så jeg har valgt å slå sammen disse kategoriene og kalle det samhandling i teamet. Ledelse og adferden til leder har jeg valgt å kalle ledelse i en selv-styrt verden.

2.6.1 Organisatoriske faktorer

Strukturer som er til for å støtte teamet vil påvirke den opplevde psykologiske tryggheten i teamet. Disse strukturene er godt definerte oppgaver, tydelige mål og nok informasjon og ressurser til å få jobben gjort (Hackman, 1987, referert i Edmondson & Mogelof, 2012). Strukturer som muliggjør at team får jobben sin gjort bidrar til å redusere angst, tvetydighet og frustrasjon i teamet og kan føre til at det er mindre sjanser for at teamet møter på negative hendelser som kan true teamets harmoni. Dette fører til at teamet ser at sjansene for å lykkes er gode, noe som vil gjøre at teamet jobber effektivt sammen og påvirker den psykologiske tryggheten i positiv forstand (Buvik & Tkalic, 2021; Edmondson & Mogelof, 2012).

2.6.1.1 Struktur og myndiggjøring

Seibert et al. (2011) har skrevet om myndiggjøring i team og psykologisk myndiggjøring. Myndiggjøring handler om strukturer, policyer og praksiser som er til for å desentralisere makt og autoritet i en organisasjon, for å muliggjøre at ansatte på de lavere nivåene i den hierarkiske strukturen kan få et større handlerom. De skriver også om psykologisk myndiggjøring, som defineres som en iboende motivasjon hvor man føler at man har myndighet over sitt arbeid og sin rolle, og dette er positivt assosiert med jobbtillfredshet, engasjement og ytelse. De har identifisert at det er 4 faktorer i en organisasjon som gir riktig grobunn for denne psykologiske myndiggjøringen. Dette er (1) ledelsespraksiser som åpen informasjonsdeling, desentralisering, deltakende

beslutningstaking, opplæring og riktig kompensasjon, (2) sosial-politisk støtte som innebærer et støttende arbeidsmiljø, et høyt nivå av tillit til ansatte og at den ansatte opplever at organisasjonen setter pris på og bryr seg om en, (3) ledelse som er støttende og gir tillit gjennom åpen informasjonsflyt, som gir sine ansatte medvirkning og autonomi og som gir tilbakemeldinger og coaching, og (4) arbeidsdesign karakteristikk som bygger oppunder autonomi og betydningsfulle arbeidsoppgaver.

2.6.1.2 Struktur for kommunikasjon på tvers

Dersom man opplever at organisatoriske strukturer legger til rette for kommunikasjon på tvers av team, så vil man få en høyere grad av interaksjon mellom ansatte med forskjellige meninger og kompetanse, noe som vil føre til at man blir kjent med og føler seg mer komfortabel med ulike perspektiver. Det blir også mer sannsynlig at ansatte får en bedre forståelse for hverandres arbeidshverdag, at man føler det trygt å dele sine ideer og målsetninger, og denne deling av informasjon på tvers kan føre til en økt informasjonsdeling (Hansen, 1999, referert i Edmondson & Mogelof, 2012). Dette bidrar til en følelse av økt psykologisk trygghet blant de ansatte. Edmondson og Mogelof (2012) poengterer at organisatoriske strukturer påvirker en persons oppfatning av den gruppepsykologiske tryggheten, og det eksisterer forskjeller i denne oppfatningen på tvers av organisasjonen.

Edmondson (1999) viser til forskning som har konkludert at organisasjons- og teamstruktur er de viktigste faktorene som påvirker effektiviteten i et team.

2.6.2 Samhandling i teamet

De individuelle personlighetstrekkene i et team og kontekst er viktige forløpere til den adferden og den kollektive personligheten man finner i et team (Hofmann & Jones, 2005, referert i LePine et al., 2011). Edmondson og Mogelof (2012) sier at komposisjonen av et team vil bidra til den opplevde psykologiske tryggheten i et team og de viktigste faktorene som påvirker psykologisk trygghet i et team er de daglige interaksjonene innad i teamet og med leder. Det å skape en varig høy gruppepsykologisk trygghet er opp til hvert enkelt team medlem – gjennom hvilken adferd de viser (Edmondson & Mogelof, 2012).

2.6.2.1 Kommunikasjon om det som er vanskelig

Dersom relasjonene i teamet er basert på tillit og respekt for hverandre, så vil dette påvirke tryggheten i teamet på en positiv måte. Og dersom teammedlemmer oppfatter

tilbakemeldinger fra andre som en intensjon om å hjelpe istedenfor kritikk, så vil teamet oppleve negative tilbakemeldinger som noe positivt. Samtidig så er det slik at kvaliteten mellom de mellommenneskelige interaksjonene i teamet påvirker etableringen av den psykologiske tryggheten i teamet (Edmondson, 1999).

I et team som jobber tett sammen på et prosjekt eller en oppgave, så vil medlemmene i teamet utvikle en felles forståelse for hvor trygt det er å snakke om de vanskelige tingene i teamet. I hvilken grad man dokumenterer at det diskuteres om vanskeligheter i teamet påvirker også tryggheten på en indirekte måte (Edmondson & Mogelof, 2012). For eksempel, dersom man opplever at relevant informasjon ikke tas opp i diskusjoner, så vil dette gi en indikasjon til teamet at det ikke er trygt å diskutere visse ting.

2.6.2.2 Medlemmene i teamet

Dersom man har et team med et høyt nivå av kognitive ferdigheter, som er åpen for nye erfaringer og som har en tydelig strukturert samhandlingsprosess, så er sannsynligheten større for at teamet presterer godt (Paulus et al., 2012). Og dersom man har mennesker i et team som foretrekker å jobbe i team, så er det en tendens at dette teamet vil prestere bedre (Larey & Paulus, 1999, referert i Paulus et al., 2012). Kahn (1990) sier at individuelle forskjeller kan ha en innvirkning på psykologisk trygghet, da disse kan forme en persons evne villighet til å være engasjert og påkoblet på jobb, og om de har mot til å være seg selv på jobb selv om det kan oppleves som risikabelt.

Edmondson og Mogelof (2012) fant i sin forskning at personlighetsforskjeller i et team påvirker opplevd psykologisk trygghet i teamet, men det er andre faktorer som har større påvirkning på den opplevde tryggheten. Dette er faktorer som kan endres av noen utenfor teamet, slik som tydelige mål og interaksjoner i teamet.

2.6.3 Ledelse i en selv-styrt verden

Det selv-styrte teamet har behov for en leder som kan bygge relasjoner, både med teamet og teammedlemmene og de utenfor teamet, innhente støtte og relevant informasjon fra den større organisasjonen, bidra med problemløsning innad i teamet gjennom en systematisk og nysgjerrig fremgangsmetode og oppnår gjennom disse handlingene en positiv innflytelse på teamet. Det selv-styrte teamet har også behov for en leder som delegerer autoritet, viser fleksibilitet i team avgjørelser, som bistår med coaching og som modellerer ønsket adferd (Edmondson, 2003). I et produktutviklingsteam så er det forventet at teamet lærer og løser problemer

kontinuerlig, og adferden til lederen kan påvirke om det er rom for å si hva man tenker eller ikke (Edmondson, 1996), både innad i teamet og på tvers av team.

Edmondson (2003) har funnet i sin forskning at mellommenneskelige og affektive lederegenskaper er fordelaktig, spesielt i team som opplever store endringer i sine arbeidsrutiner, og at et ikke-truende lederskap som fokuserer på sosiale og emosjonelle faktorer relatert til det å ta mellommenneskelige risikoer vil bidra til å skape et miljø som preges av meningsfullhet og trygghet. Kahn (1990) sin forskning tyder på at et slikt lederskap, samt dynamikken mellom medlemmene i et team, har større påvirkning på læring i tverrfaglige team enn hva de organisatoriske faktorene har.

Leder sin rolle er å hjelpe teamet med å skape en felles visjon om hva teamet skal utrette (Edmondson, 2003). Selv-styrte team som jobber med programvareutvikling har behov for en tydelig retning og felles mål fra leder, da typiske konflikter som kan oppstå gjennom at et team har en felles beslutningstakingsautoritet er uenigheter i progresjon på kort sikt versus kvalitet over tid og nyutvikling versus vedlikehold av produktet (Moe et al., 2021). Leder burde også utøve en coachende lederstil, gjennom å gi avklaringer, tilbakemeldinger, søke meningene til medlemmene i teamet, lytte på bekymringene og være mottakelig for ideene og spørsmålene som team medlemmene kommer med (Edmondson, 1999; Edmondson, 2003), samt for å hjelpe teamet å se på det å feile som noe positivt og bruke dette som en del av problemløsningsprosessen (Ashauer & Macan, 2013).

Forskning viser at interaksjonene utøvd av team ledere har en mektig påvirkning på den psykologiske tryggheten, grunnet team leder sin status og makt (Edmondson, 1996). Samtidig så har Edmondson og Mogelof (2012) ikke funnet tegn i sin forskning på at teamleder har en betydelig påvirkning på opplevd psykologisk trygghet i et team. De fant heller at påvirkningene leder har på teamet, ikke kan skilles fra interaksjonene mellom teammedlemmene. Det vil si, interaksjonene mellom teammedlemmer og mellom teammedlemmer og leder, var så sterkt korrelert at disse to faktorene ikke kunne skilles. Og som nevnt tidligere så er selvbestemmelse viktig i team som jobber med innovasjon og som har en gjensidig oppgaveavhengighet og behov for tett samarbeid, og leder skal i slike team delegerer autoritet. Dette kan bety at i en slik kontekst så har leder kanskje ikke like høy status og påvirkning på den gruppepsykologiske tryggheten som i et hierarkisk organisert team.

Jeg har i dette kapitlet presentert teori om team, selv-styrte team og teamledelse. Jeg har presentert begrepet gruppepsykologisk trygghet og hva tilstedeværelse av dette kan føre til, og hvilke faktorer som påvirker den opplevde gruppepsykologiske tryggheten. Jeg har også presentert hva ledelse i en selv-styrt verden innebærer, og kort reflektert

rundt om leders påvirkning av den gruppepsykologiske tryggheten i et selv-styrt team kan være noe lavere enn i en hierarkisk verden. I neste kapittel vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen som er valgt for å undersøke problemstillingen og videre forskningsspørsmål.

3. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet skal jeg beskrive de valgene som er tatt for forskningsdesign samt metode for datainnsamling og min analyse av data. Kapitlet avsluttes med en vurdering og egen kritikk av metodevalg og gjennomføring, og en vurdering av meg selv som forsker i egen bedrift.

3.1 Forskningsdesign

Samfunnsvitenskapen har som hensikt å bidra med forskningsbasert kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, og da må man gå metodisk til verks for å få informasjon om denne sosiale virkeligheten. Man ønsker også å analysere denne informasjonen, og analysen skal fortelle oss noe om samfunnsmessige forhold og prosesser. Metode kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet. Gjennom valg av metode så finner man en vei for hvordan man skal gå fram for å undersøke om det vi *tror* stemmer overens med virkeligheten, altså en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om våre antakelser er riktige. Studieobjektene i samfunnsvitenskapen er mangfoldig og består av mennesker som kommuniserer og tolker, og når man skal utforske en slik virkelighet så kreves det forskjellige fremgangsmåter og metoder. Kvalitativ metode er hensiktsmessig i de tilfellene man skal undersøke noe man ikke kjenner særlig godt, der det er forsket lite på fenomenet og/eller når man er nysgjerrig på hvorfor mennesker tenker og handler på den måten de gjør (Johannessen et al., 2021).

Aksjonsforskning kan bidra til transformativ endringer av liv og lokalsamfunn, og kan skje gjennom å prøve ut nye handlinger og reflektere over hva slags læring og kunnskapsutvikling en slik prosess tilbyr. Aksjonsforskning kan brukes som en tilnærming for å kunne forsterke, forbedre og forandre praksiser, og kan føre til at man bygger et bedre samfunn (Heimburg & Ness, 2021). I forskningsprogram der arbeidsgivere og ansatte jobber sammen, så ser man at man kan oppnå bedre resultat sammen med medarbeidere gjennom at ansatte får mer innflytelse på endringer, og aksjonsforskning i denne sammenheng bidrar med et mangfold i utprøving av nye praksiser. Med andre ord, aksjonsforskeren samarbeider med andre for å skape endringer i samfunnet hvor man transformerer konstruksjonen og praksisen for kunnskapsutvikling (Heimburg & Ness, 2021).

Denne oppgaven har som hensikt å utforske hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet og hvilke faktorer teammedlemmene selv opplever at påvirker denne tryggheten. Dette ønsker jeg å utforske gjennom aksjonsforskning med en intervensjon og dybdeintervju for å gå i dybden på tanker og refleksjoner rundt

temaet og se i hvilken grad intervensjonen skaper en endring i disse tankene og refleksjonene. Jeg vurderte å gjennomføre gruppeintervju med informantene i forbindelse med datainnhenting. Gruppesamtaler er velegnet til å avdekke mange problemstillinger, og man kan stimulere til diskusjon i gruppen (Johannessen et al., 2021). Gruppesamtale kan også føre til en god refleksjon i felleskap, hvor man spinner videre på hverandres refleksjoner. Men jeg valgte dybdeintervju, da jeg ønsket hver informant sine refleksjoner og tanker, uten at de ble farget av sine kollegaer i en gruppediskusjon. Jeg kunne heller ha valgt kvantitativ forskning for oppgaven for å kunne ha med flere mennesker i studiet, men da ville jeg ikke ha fått den dybden i datamaterialet som jeg ønsker.

Jeg ønsker at denne forskningen skal bidra til en større forståelse for hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet og faktorene som oppleves at påvirker denne tryggheten, og at denne forståelsen skal kunne brukes til å legge til rette for at selv-styrte team kan oppleve større psykologisk trygghet innad i teamet. Jeg har derfor valgt å bruke aksjonsforskning, hvor formålet er å gi forståelse for et tema og å medvirke til endring (Johannessen et al., 2021).

3.2 Metode for innsamling av data

I denne oppgaven så valgte jeg å gjøre en intervensjon i form av en workshop, hvor jeg fasiliterte en samtale rundt hvilke refleksjoner og erfaringer teammedlemmene har med psykologisk trygghet og hvilke faktorer teammedlemmene selv mener at påvirker den psykologiske tryggheten i teamet. Se vedlegg 1 for innhold og kjøreplan for denne workshopen.

2-3 måneder etter intervensjonen så samlet jeg inn kvalitative data, nærmere bestemt dybdeintervju, med utvalgte medlemmer av teamene som var med i workshopen. Jeg gjorde et lydopptak av dybdeintervjuene, transkriberte intervjuene, og analyserte dataen fra teksten. Intervjuet hadde som hensikt å utforske hvilke refleksjoner og tanker teammedlemmet har rundt temaet gruppepsykologisk trygghet, hvilke faktorer teammedlemmet opplever at påvirker den psykologiske tryggheten i teamet, om det oppleves det at intervensjonen har hatt en innvirkning på refleksjonene og tankene rundt temaet hos informantene og om de opplever en endring i den psykologiske tryggheten i teamet etter intervensjonen.

3.3 Semi-strukturert intervju

Kvale og Brinkmann (2015), referert i Johannessen et al. (2021), sier at et forskningsintervju er en samtale med struktur og formål, og er en passende metode for datainnsamling i de tilfellene man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Samtalen gir et innblikk i verdenssynet til informanten, og formålet er å forstå noe, og forskeren ønsker at informantene skal bruke egne formuleringer om emnet. Kvalitative intervjuer brukes når man ønsker å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informanters følelser, oppfatninger, meninger, holdninger, erfaringer og refleksjoner rundt et fenomen, og man får frem kompleksitet og nyanser (Johannessen et al., 2021). Derfor er et kvalitativt intervju et godt egnet metodevalg for denne oppgaven.

Jeg gjennomførte et semistrukturert intervju, hvor jeg hadde forberedt noen åpne spørsmål som inneholdt de sentrale temaene jeg ønsket å få informanten sine refleksjoner og tanker om. Jeg ønsket et semistrukturert intervju, da jeg ønsket å legge til rette for individuelle forskjeller i intervjuene, og jeg ønsket å skape en uformell, fleksibel og organisk samtale, som la til rette for at det var informantens tanker og refleksjoner som var i fokus, og da kan ikke intervjueren styre samtalen for mye. En ustrukturert framgangsmåte kan gjøre det vanskelig å direkte sammenligne dataen i etterkant, men da vil analysen bestå i å analysere mønstre i datamaterialet etter intervjuene (Johannessen et al., 2021). Jeg brukte en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene (se vedlegg 2).

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. De ulike temaene i intervjuguiden kommer fra problemstillingen man skal undersøke. Formålet er at spørsmålene skal oppmuntre informanten til å komme med utdypende informasjon, og spørsmålene må være enkle og korte (Johannessen et al., 2021). I min intervjuguide så la jeg inn noen tips til meg selv til oppfølgingsspørsmål som jeg kunne bruke under intervjuet dersom samtalen stilnet, dersom jeg kjente på at informanten trengte litt drahjelp for å komme seg videre eller om jeg merket at informanten gikk litt for fort fram og jeg ønsket at han skulle utdype.

3.4 Utvalg

Det som er sentralt i kvalitativ forskning er å velge et begrenset antall informanter som har relevant informasjon om fenomenet som skal undersøkes, og representativitet er ikke et sentralt kriterium. Formålet er å komme nær innpå og å få mest mulig kunnskap og fylldige beskrivelser fra personene i målgruppen for temaet for forskningen (Johannessen et al., 2021).

På min arbeidsplass så har vi tidligere gjennomført 2 målinger som har hatt som hensikt å måle opplevd gruppepsykologisk trygghet i teamene. Disse målingene ble gjennomført med 6 måneders mellomrom. I utgangspunktet så tenkte jeg å bruke resultatet fra disse målingene for utvelgelse av teamene, hvor jeg ønsket å finne et utvalg basert på maksimal variasjon. For eksempel, dersom et eller flere team hadde rapportert en vesentlig høyere eller lavere grad av gruppepsykologisk trygghet enn gjennomsnittet så hadde det vært interessant å invitere disse teamene til å være med på forskningen. Men, den oppgitte graden av opplevd trygghet var jevn på tvers av alle teamene på begge målingene, så da var det ingen team som pekte seg ut.

En annen faktor som påvirket valg av utvalg, er at jeg har direkte personalansvar for noen av teamene. I samråd med min veileder så bestemte jeg at i forskningen til denne oppgaven så valgte jeg team jeg ikke har personalansvar for. Dette for å minimere «antall hatter» jeg har på meg i forskningen, selv om det faktum at jeg er leder i divisjonene disse teamene er organisert under kan uansett ha en innvirkning på det oppfattede maktforholdet mellom meg og de ansatte som ble med i forskningen. Kandidatene for utvalget ble da de resterende ansatte i divisjonen hvor jeg jobber, som er organisert i til sammen rundt 15 team. I og med at de to målingene vi har gjort tidligere ikke hadde noen vesentlige utslag så vurderte jeg at alle 15 teamene stilte likt for å vurderes til å bli valgt som kandidater til forskningen.

Jeg skulle gjerne ha hatt med alle disse teamene og team medlemmer i forskningen, men for å få et passende utvalg som passer med omfanget og tidsbruken for denne oppgaven så bestemte jeg meg for å invitere tre team til å være med i forskningen. Ved to anledninger så informerte jeg i et divisjonsmøte om min forskning, og inviterte interesserte team til å melde seg, men ingen meldte seg. Så da måtte jeg selv ta kontakt med team og invitere de, og da bestemte jeg meg for noen kriterier for hvilke team jeg skulle invitere inn i forskningen.

Utvalgskriteriene for å velge hvilke team å invitere til å være med på forskningen var å velge team store nok til å skape gode refleksjoner i workshopen og at teammedlemmene var basert i Trondheim (for å minimere reising og reisekostnader). Da satt jeg igjen med tre team som matchet disse kriteriene, og sendte da en epost til disse tre teamene, hvor jeg forklarte kort om forskningen min, innholdet og formålet med intervensjonen og dybdeintervjuene, og la ved informasjonsbrevet til informantene som vedlegg (se vedlegg 3). Jeg spurte om teamet kunne ta en diskusjon innad i teamet angående invitasjonen til å bli med på forskningen. Alle tre team takket ja til deltakelsen. Denne utvelgelsen kan beskrives som en blanding av homogent utvalg og typiske (Johannessen et al., 2021). Alle medlemmene av de tre teamene ble med på intervensjonen. Ut fra de

tre teamene ble 9 informanter valgt videre ut til dybdeintervju, som er grunnlaget for dataen i oppgaven.

Det er vanskelig på forhånd å vite hva som er nok intervjuer når man gjennomfører en kvalitativ studie med intervju som metode for innsamling av data, men det bør gjennomføres intervjuer til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Johannessen et al., 2021). Men det er ikke alltid mulig å fortsette datainnsamlingen til at man kommer til dette punktet, så det som ofte blir avgjørende i kvalitative utvalg er hva som er passende og hensiktsmessig (Morse & Field, 1995, referert i Johannessen et al., 2021). Jeg valgte å invitere tre medlemmer per team til dybdeintervju. Dette ville gi meg potensielt 9 informanter, fra til sammen 3 team. Dette vurderte jeg og min veileder at vil gi meg en god bredde og dybde i perspektivene jeg ønsket å undersøke, og at dette var et passende omfang for oppgaven.

Etter workshopen var gjennomført så inviterte jeg de utvalgte teammedlemmene til intervju via epost, med en kort beskrivelse av hva jeg ønsket å undersøke i intervjuet, og med informasjonsbrevet vedlagt. Jeg valgte ut teammedlemmene ved bruk av alfabetisk rekkefølge, basert på fornavn. Alle bortsett fra en informant takket ja, og jeg satte da opp tidspunkt for intervju hvor informanten hadde ledig tid i kalenderen. Jeg endte opp med å intervju 8 informanter.

3.5 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuene så gjennomførte jeg et pilotintervju med en kollega. Hensikten med pilotintervjuet var å teste intervjuguiden og å trene meg på rollen som «forsker». Jeg fikk gode tilbakemeldinger fra kollegaen min på innhold, rekkefølge samt det å presentere og presisere hva formålet med intervjuet var, og justerte intervjuguiden basert på tilbakemeldingene fra denne kollegaen og egen opplevelse av pilotintervjuet.

Intervjuene ble gjennomført på et møterom på arbeidsplassen. Hensikten med dette var at det skulle oppleves som en «vanlig» setting i vante omgivelser, og skape en uformell tone. Jeg opplevde at det var en uformell og kollegial tone i en eller annen grad i alle intervjuene.

Det første vi gjorde når vi kom inn på møterommet var at jeg spurte om de hadde lest igjennom informasjonsbrevet, og spurte om de hadde noen spørsmål om innholdet. Jeg forklarte hensikten med intervjuet, at jeg kom til å ta opp samtalen, og hvordan lydfilen ble lagret. Jeg forklarte også at informanten kunne trekke seg fra forskningen fram til lydfilen var ferdig transkribert.

Jeg opplevde at noen informanter var veldig snakkesalige, og hadde mye på hjertet. I disse intervjuene så ble jeg selv også veldig engasjert, og måtte flere ganger hente oss inn fordi både jeg og informantene hadde snakket oss bort i et sidespor utenfor temaet. Noen av informantene hadde behov for å tenke og reflektere før de svarte, og da ga jeg rom for dette og lot være å snakke mens de tenkte. Jeg opplevde at alle informantene hadde noe å si, og at engasjementet for temaet steg i løpet av intervjuet.

Jeg opplevde at de første spørsmålene i intervjuguiden «varmet opp» informantene. De fikk svare på spørsmål som var noenlunde enkle å svare på, og som de hadde gode forutsetninger for å si noe om. Jeg opplevde at dette la et godt grunnlag for å svare på de neste spørsmålene, som var mer rettet mot problemstillingen og forskningsspørsmålet.

Jeg merket at for hvert intervju jeg gjennomførte, så hadde jeg de forrige intervjuene med meg i hodet. Dette førte til at jeg ubevisst ledet informantene litt mer enn ønskelig, gjennom å foreslå ting som de forrige informantene hadde svart dersom de satt litt fast. Jeg ble oppmerksom på dette da jeg transkriberte opptak av intervju 2 og 3, så i de siste 5 intervjuene så prøvde jeg mentalt å legge fra meg de forrige intervjuene for ikke å farge informantenes refleksjoner og svar.

Jeg satt av 1,5 time til hvert intervju, og sa ifra til informantene på begynnelsen at jeg hadde en forventning om at intervjuet ville vare i rundt en time, men at jeg hadde satt av ekstra tid i tilfelle det gikk over tiden. Et av intervjuene varte i 40 minutt, resten av intervjuene varte rundt en time.

3.6 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp, og jeg gjennomførte transkriberingen 2-3 uker etter gjennomføringen av intervjuet. Jeg valgte å skrive ordrett hva informantene sa, inkludert halvsetninger, nøling og småord. Jeg spilte opptaket på halv hastighet for å kunne skrive i samme tempo som vi pratet, men måtte flere ganger spole tilbake fordi jeg ikke klarte å skrive raskt nok, fordi vi snakket utydelig, eller fordi latter fra en av oss overdøvet hva vi sa.

Det å transkribere var nytt for meg før denne oppgaven, men etter at jeg hadde funnet en form på det så synes jeg at det gikk greit.

3.8 Analyse

Braun et al. (2014) beskriver kvalitativ forskning som flytende og fleksibelt. Forskningen utvikler seg over tid, og fokuset i forskningen kan utvides, snevres, og til og med endres totalt etter hvert som forskningen utvikler seg. De anbefaler bruk av metoden tematisk analyse for å identifisere mønstre i det kvalitative datasettet. De presenterer seks faser av tematisk analyse, og sier at man hopper ofte frem og tilbake innenfor de forskjellige fasene i løpet av analysen. Disse fasene er 1) les og bli kjent med dataen, 2) bruk koding for å identifisere viktige punkter som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene, 3) let etter temaer og overordnede mønstre, 4) gjennomgå disse funnene og eventuelt redefiner, dele opp, kombinere eller forkast, 5) definer og navngi temaene og 6) flett sammen det analytiske narrative og dataekstraktene og kontekstualiser med eksisterende litteratur.

Jeg brukte denne tilnærmingen i analysen min og begynte med at jeg printet ut alle transkriberingene og leste igjennom en gang. Deretter markerte jeg teksten i forskjellige farger basert på tematikk relatert til problemstillingen og forskningsspørsmålene, for å se etter mønstre og fellestrekk mellom informantene. Jeg synes fortsatt det var vanskelig å se et tydelig mønster og klare funn, så jeg gikk tilbake til transkriberingen og trakk ut det jeg hadde markert med samme tematikk og samlet dette og printet ut og prøvde å finne essensen/hovedfunnene innenfor de forskjellige tematikkene. Deretter prøvde jeg å skrive ned hva jeg hadde funnet, gjennom å oppsummere hva informantene hadde sagt og å dele funnene opp i forskjellige kategorier og underkategorier. Men jeg følte fortsatt at jeg ikke hadde helt funnet ut av det, og hadde derfor en samtale med min veileder. Hun mente at jeg hadde funnet mye spennende, men at jeg enda ikke hadde kategorisert det på en hensiktsmessig måte. Etter denne samtalen så samlet jeg funnene mine, og klippte de opp i setninger og korte paragrafer, og lagde meg en veggtafle hvor jeg hang opp de forskjellige utsagnene og mine oppsummeringer. Når jeg så alle funnene mine foran meg på veggtafla, så kom funnene mine fram på en helt annen måte enn tidligere, og jeg så mønsteret og kategoriseringen mye tydeligere. Det ble mye lettere for meg å se hvor de forskjellige oppsummeringene og utsagnene hørte hjemme, og hva som var essensen i funnene mine. Jeg klarte også se ting som jeg hadde tenkt at var en del av hovedfunnene mine, men som egentlig viste seg å være bare noe en eller to personer hadde nevnt. Jeg fant at de faktorene informantene opplevde at påvirket den gruppepsykologiske tryggheten i teamet kunne deles opp i to hovedkategorier, *innad i teamet* og *utenfor teamet*, og grupperte deretter funnene videre i forskjellige underkategorier.

3.9 Kvalitet på studien

I denne forskningen så valgte jeg å gjennomføre en intervensjon gjennom å gjennomføre en workshop med teamene, som et forsøk på å skape endring, og å gjennomføre semistrukturerte intervju med et utvalg informanter. Jeg ønsket med dette å få en innsikt i hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet og hva de mener kan påvirke denne tryggheten, samt erfare hvordan og i hvilken grad bevisstgjøring av et tema påvirker teamet.

Denne forskningen har tatt for seg 3 team, i en divisjon bestående av rundt 20 team, og har gjennomgått dybdeintervju med 8 informanter. Dette betyr at 17 team ikke har vært en del av denne forskningen. Det vil være naivt å tro at alle de andre teamene har de samme tankene og refleksjonene som de som ble med i forskningen, så om jeg hadde hatt et større nedslagsfelt i utvalget mitt så ville dette nok ha påvirket funnene mine. Validiteten på funnene mine ville også ha vært sterkere dersom jeg hadde hatt flere team og informanter med i studiet.

3.9.1 Etikk

Før jeg satte i gang med forskningen min så søkte jeg om tillatelse til behandling av personopplysninger hos norsk senter for forskningsdata (NSD), og fikk godkjenning. Før opptaket startet sørget jeg for at informantene hadde lest og signert informasjonsbrevet før intervjuet startet. De ble informert om at opptakene ble oppbevart på eget lagringsområde på NTNU sin server, og at opptakene ville bli slettet når transkriberingen var ferdig, og at transkripsjonen ville bli slettet når oppgaven ble levert. De ble videre informert om at de kunne trekke seg når som helst fram til transkriberingen ble gjort, at de ville få fiktive navn, og at sitatene ville bli anonymisert. Jeg erstattet informantenes ekte navn med fiktive navn gjennom vilkårlig utvelgelse, ved bruk av denne nettsiden: <https://wheelofnames.com/no/>

3.9.2 Min rolle som forsker

I mye av kvalitativ forskning så ligger refleksivitet som et grunnprinsipp. Refleksivitet beskriver vekselvirkningen mellom forsker og forskningsarbeid, og er en anerkjennelse av at forskeren former forskningsprosessen gjennom sin forforståelse, personlige preferanser, begreper og teorier (Bergsland, 2021). Forskeren må være ærlig om forkunnskapene hen bringer inn i forskningen, og være åpen og refleksiv om dette. Forskeren skal samtidig avdekke og bryte deltagerens egen kunnskap og avdekke objektive sosiale strukturer som informanten tidligere ikke har erkjent. Dette vil gi

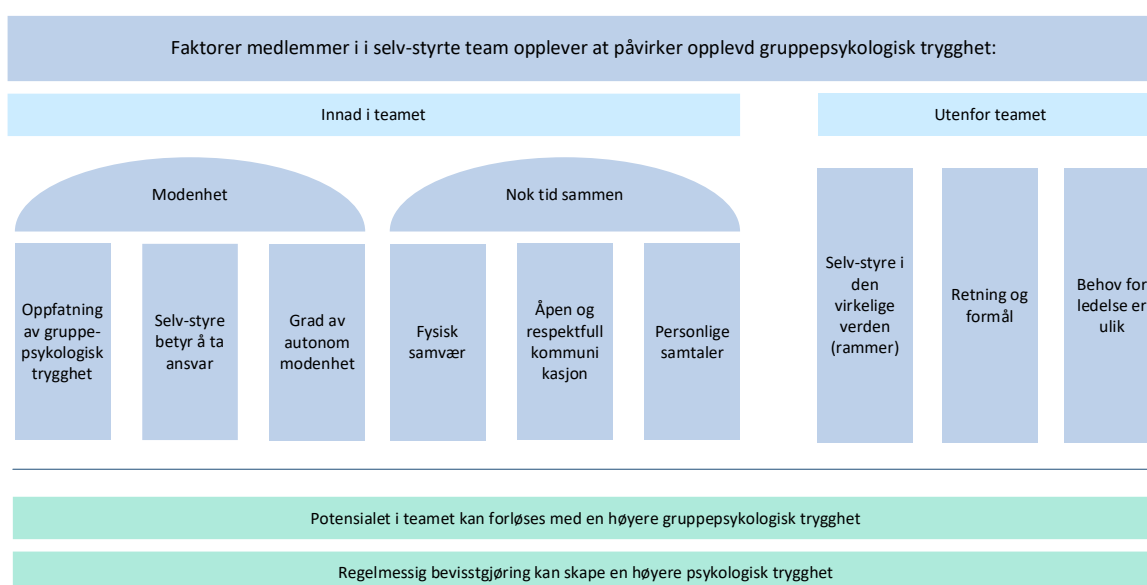
forskeren en nærmere forståelse av deltageres handlinger og erfaringer, samtidig som forskeren må erkjenne egne forutsetninger og egen rolle i produksjonen av forskningsmaterialet. I tillegg så kan deltagerne handle på bakgrunn av strukturelle rammer som de ikke reflekterer over i sin daglige praksis, det vil si at maktforhold utøves gjennom «usynlige» mekanismer. Når maktforholdet er bestemt av strukturelle betingelser så trengs det en refleksiv tilnærming (Bergsland, 2021).

Jeg er ansatt som personalleder hvor jeg har direkte personalansvar for rundt 20 ansatte, og det er uttalt at personallederne har ansvar for blant annet teamutvikling og coaching i divisjonen. Det kan nok oppleves at jeg har en rolle med en eller annen form for formell makt i divisjonen, og at denne er anerkjent av noen av informantene, selv om jeg ikke er direkte leder av deltagerne i studien. Denne formelle makten kan påvirke hvordan teamene deltar i workshopen og hvor trygge de føler seg i dybdeintervjuene. Det kan påvirke de til å si de *riktige* tingene, og at de ikke ønsker å «utlevere» teamet og teammedlemmene sine. Kanskje synes de noen av spørsmålene i intervjuet er ubehagelige å svar på, og samtidig føle et visst press til å svare. I tillegg så kan min forforståelse og min kjennskap til organisasjonen og konteksten til teamene hvor informantene sitter påvirke studiet, og spesielt kan dette påvirke studiet dersom jeg ikke er bevisst på dette.

4. Empiri og resultat

Ved første gjennomgang av transkriberingen av intervjuene, så syntes jeg at alt jeg leste var spennende og interessant. Og det er det jo! Men jeg kunne ikke ta med alle finn inn i oppgaven, og jeg ønsket å finne essensen i informantenes perspektiv og opplevelser. Så jeg måtte fokusere på å finne de mest fremtredende funnene knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene og vil i dette kapitlet presentere en oppsummering av disse.

I analysen så trådte det etter hvert fram at faktorene som informantene mener kan påvirke den gruppepsykologiske tryggheten kan deles opp i to overordnede kategorier, og at det var flere underkategorier under hver av disse to overordnede kategoriene. Jeg fant også at informantene mener at det eksisterer et uforløst potensial i teamet, og at ytterligere bevisstgjøring kan bidra til å skape en høyere gruppepsykologisk trygghet. En oppsummering av funnene ser slik ut:



4.1 Innad i teamet

Som figuren over viser, så fant jeg at når det kommer til faktorene innad i teamet som informantene opplever at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten, så kan dette deles opp i to underkategorier. Den første av disse underkategoriene er modenhet.

4.1.1 Modenhet

Datamaterialet indikerer at det eksisterer forskjellige stadier av modenhet, både når det kommer til hvordan informantene opplever gruppepsykologisk trygghet og hvordan

informantene opplever det å være en del av et selv-styrt team. Jeg har videre delt opp denne underkategorien modenhet i tre kategorier.

4.1.1.1 Ulik opplevelse av hva gruppepsykologisk trygghet er

Flere av informantene opplever gruppepsykologisk trygghet som at man ikke trenger å være redd for å gjøre feil. Teamet står bak deg og samlet, både når du gjør noe riktig og når du gjør noe feil. *Man har tillit til hverandre, og man tar valg basert på hva som er det beste for teamet, ikke for seg selv,* oppsummerer Alexander.

Man har det greit, og det er ingenting som føles vanskelig. Alle er hyggelige mot hverandre. Er alle greie og snille, så er det lettere å være tryggere på hverandre -
Esben

Noen av informantene forteller at tilstedeværelse av gruppepsykologisk trygghet i et team handler ikke bare om å «ha det bra» i teamet. Det å snakke om ting man er uenige om, det å kjenne på ubehagelige ting og tørre å snakke om det og det å si ifra når man kjenner at noe er ugreit er en viktig del av å føle seg trygg i teamet.

At det blir snakket om ... at det ikke blir skapt en sånn rar situasjon som blir ignorert eller som ikke blir tatt opp. At det er trygt at det skjer sånne ting også.
For det tror jeg er viktig - Ove

Magnus sier at når man har tilstedeværelse av gruppepsykologisk trygghet i et team så har man respekt for annerledes meninger, og det er rom for å snakke om og diskutere de i teamet. Man må være ærlig og si hva man mener, men det må være en vennlig tone og det må mottas med raushet.

Uten disse tingene så fokuserer man på å unngå å gjøre feil. Man dobbelt-sjekker og trippel-sjekker arbeidet man gjør, og man blir redd for å komme med nye ideer og prøve ut nye ting. Man føler seg ikke trygg i teamet - Alexander

4.1.1.2 Selv-styre betyr å ta ansvar

Mange av informantene beskriver at sett i isolasjon så er det å være et selv-styrt team er en bra ting, og det er ikke vanskelig å få teamet til å fungere. De sier også at de selv ikke har noe problem med å være selv-styrt, og at de liker den høye graden av autonomi. De er samtidig klar over at den høye graden av frihet og autonomi også fører med seg en høy grad av ansvar. Og flere sier også at når man ikke har et hierarki, så kan man ikke gå ut ifra at noen andre tar ansvar. Dette ansvaret må du ta selv.

Man må ta på seg «foreldre-hatten» og finne ut av ting selv. Man kan ikke passivt vente på at andre tar valg for deg. Man må jobbe godt med de teamene man er avhengige av, og de som er avhengige av oss ... Man må fungere godt sammen. - Mathias

Samtidig sier informantene at de kan forstå at andre ikke liker autonomien, og det nevnes at man kan føle seg handlingslammet av den store graden av frihet, og at det føles tryggere å holde seg langt innenfor rammene istedenfor å teste ut hvor høy grad av autonomi man egentlig har. De sier at vanskelighetene oppstår når teamene må bevege seg utenfor teamet for å kunne utføre jobbe sin, noe jeg kommer tilbake til under neste hovedkategori *utenfor teamet*.

4.1.1.3 Grad av autonom modenhet

Flere av informantene sier at de ser at det er en forskjell på modenheten til de forskjellige teamene i divisjonen, og også en forskjell på modenheten til de forskjellige teammedlemmene innad i de forskjellige teamene. Noen team og teammedlemmer er mer modne enn andre, og har komfortabelt plukket opp mandatet de har fått som et selv-styrt team og går stadig framover og sprenger grensene. Andre team og teammedlemmer er usikre på hvor rammene egentlig er, og tør ikke å utfordre disse usynlige, uklare rammene. Andre igjen ser rammene, men holder seg langt innenfor rammene, hvor det oppleves trygt, forutsigbart og enkelt.

Jeg tror ikke vi egentlig er modne nok til å være helt selv-styrt, men at det ligger en liten antagelse om at vi er det ... Den modenheten da som egentlig ikke er der enda, vi venter på at noen skal fortelle (oss) ... gjør sånn ... jeg tror at man lar seg styre av litt sånn imaginære styringskrefter - Ove

Ove beskriver at det kan være vanskelig å lande diskusjoner og ta beslutninger i teamet. Og at siden det er teamet sitt ansvar å drive ting framover, så tar ingen helt det ansvaret, og det blir en *stillstand i de større problemstillingene vi har ... du vil kanskje bare fortsette på den trygge stien da, som du kjenner ... det blir nesten litt for ufarlig*, oppsummerer Ove.

Tanken rundt autonomi er veldig god, men det kreves mange år å komme dit - Mathias.

4.1.2 Nok tid sammen

I analysen av datamaterialet så er det tydelig at informantene har mye å si om hva som påvirker tryggheten innad i teamet. Alle informantene var tydelige på at hvorvidt teamet

tilbringer nok tid sammen, snakker nok sammen og blir godt nok kjent med hverandre, påvirker den opplevde gruppepsykologiske tryggheten.

Det at du tør å gi av deg selv. Og der vet vi jo at folk er forskjellig. Men at det går an å gi muligheter for å dele, og det å dele og være transparent er ganske viktig, tror jeg. Og det tar jo tid også. Men jeg tenker at du må gi av deg selv for at du kan både ta imot og lære av andre - William

Informantene sier at nok tid sammen i teamet er viktig for å skape en psykologisk trygghet. *Man må jo ... ha klart å ha bygd opp de kommunikasjonsreglene eller kulturen i gruppa og ... må prøve å klare å forstå de gode intensjonene (til de andre teammedlemmene),* sier Magnus.

To av informantene nevner at et nytt team har en lav eller en usikker trygghet, fordi teammedlemmene ikke kjenner hverandre og vet enda ikke hva som er trygt å si og gjøre. Og dersom man får nye teammedlemmer, enten fordi teamet utvides eller fordi noen har sluttet, så vil dette også påvirke tryggheten. Da begynner man litt på nytt igjen. Ove sier at hver gang et teammedlem slutter så må man *retablere kulturen litt, hver gang.*

4.1.2.1 Fysisk samvær

De fleste informantene mener at fysisk samvær gir et bedre miljø i teamet, fordi det er enklere å spørre om og få hjelp når man sitter fysisk sammen og jobber. Informantene presiserer at man må kjenne teammedlemmene sine og bli trygg nok til å ha en god dialog, og dette får man ikke til bare gjennom virtuell kommunikasjon. Alexander sier at *det er noe med det å kunne møtes også ... samarbeidet og nærheten ... da er det nok bedre.*

Når jeg sitter og jobber med noe så er jeg god på å snakke med de rundt meg og jeg får gode svar og vi diskuterer problemstillingene. Om NN sitter ved siden av meg og jobber med noe så kan jeg lene meg bort og spørre om hva han holder på med, eller hva han har funnet ut - Ove

Hvis du holder på med ting som er avhengig av det (fysisk samvær). Men så klart, om du jobber med en oppgave som er tydelig og sånn veldig begrenset der og da, så spiller det ikke så stor rolle. Men det er oppgavene hvor man trenger litt mer tettere samarbeid, så tror jeg det er bedre om man sitter mer sammen - Alexander

Det koker jo ned til å kjenne folk og at du blir trygg nok til å ha den flytende dialogen ... Nå kommer vi fra en postkorona situasjon, så går vi over til en hybrid

hverdag, så vi ser jo mindre til hverandre fysisk da ... i mine øyne så betyr jo det at en må investere mer i sånne ting ... I den nye hverdagen i arbeidslivet, hvor man har en større valgfrihet rundt om man jobber fra kontoret eller hjemme, så er det viktig at man investerer tid i fysisk samvær, både på jobb og etter jobb – Mathias

4.1.2.2 Åpen og respektfull kommunikasjon

Flere av informantene sier at nivået av hvor godt man kjenner hverandre er en viktig faktor som påvirker tryggheten i teamet. Magnus sier at det å ha hatt flere samtaler og diskusjoner med sine teammedlemmer gjør at man øker forståelsen for valgene de andre tar. *Nivået av hvor godt man kjenner hverandre, og hvor kollokvielle og sosiale man er i lag. Det tror jeg er viktig*, sier Magnus. Han mener også at det er lettere å tolke gode intensjoner hos en man kjenner godt enn en man ikke kjenner.

En åpen og god kommunikasjon, og at man vil hverandres beste i utgangspunktet ... at man har respekt for hverandre og snakker normalt ... man må gjerne være ærlig og si hva du mener, men ... at man da har en positiv vinkling på det ... at vi stoler på hverandre ... at det er god tone, god kommunikasjon ... det er nok det viktigste tror jeg - Alexander

Det er jo medlemmene i gruppa da, påvirker jo selvfølgelig. Og kulturen i gruppa, som jo igjen dannes av medlemmene i gruppa ... og at det er rom for åpenhet, at det er rom for at man sier dumme ting og at det, at du ikke har noen som er veldig overkjørende, eller veldig stille. I så fall at man da får funnet ut av om er det et problem eller kan vi løse det på et vis – Mathias

Det beste er jo selvfølgelig når du kjenner folk så godt at du slipper å ha et bevisst forhold til det, at kommunikasjonen glir flott uansett, oppsummerer Magnus.

4.1.2.3 Personlige samtaler

Tre av informantene sier at workshopen som omhandlet bevisstgjøring av gruppepsykologisk trygghet (intervensjonen) var en positiv opplevelse, blant annet fordi man fikk en mulighet til å snakke sammen om ting som ikke er direkte jobb-relatert. Da blir man kjent med hverandre på et personlig plan, og dette fører til en økt forståelse for hvordan de andre i teamet opptrer og kommuniserer. *Jeg synes kanskje vi skal møtes litt mer utenfor jobb, jeg tror det er fint*, sier Esben. *At man trives sammen, man har gode diskusjoner i lunsjen, også utenom rene jobb-ting også er nok nyttig*, sier Bernt.

Det går jo veldig mye på det der at man ... har det bra sammen, og at man kan snakke bra sammen. Ikke nødvendigvis bare fag, men også andre ting. Man kan ta en prat med kaffekoppen og man har, ikke bare sånn faglig jobbrespekt for hverandre, men at man har respekt for hverandre som personer. Sånn at man ... kan snakke om litt andre ting også ... For da får man kontakt på et litt annet plan enn bare faglig. Og det tror jeg nok hjelper i et team. For jeg vil jo tro at det er vanskeligere hvis det er sånn team som har, faglig sett så passer de sammen, men overhodet ikke ellers, så tror jeg det blir vanskelig å få det til å funke over tid – Alexander

Hvis du i en stand up eller i et privat møte sier "vet du hva jeg sliter litt på privaten, så vær litt tålmodig med meg" ... det går tilbake til den biten og den muligheten til å være åpen og dele. Jeg tror den er kjempeviktig – William

4.2 Utenfor teamet

Ett team eksisterer jo ikke i et vakuum. Du har jo en organisasjon rundt ... vi eksisterer jo innenfor et økosystem med andre team og ledere og organisasjon, sier Ove.

Flere av informantene sier at det er ikke nok at man føler seg trygg og har det bra innad i teamet. Om det rundt teamet ikke er riktig, så vil ikke teamet fungere godt. Og når informantene snakker om «det rundt» så nevnes strukturer, rammer, formål og ledelse. Samtidig så sier Bernt at dersom et team opplever en høy grad av trygghet innad i teamet, så vil teamet ha en høyere robusthet og vil kunne bedre håndtere eventuelle frustrasjoner de møter på utenfor teamet enn om teamet har en lav opplevd trygghet. Magnus beskriver det som at man *står samlet som team når man møter på problemer.*

4.2.1 Selv-styrte team i den virkelige verden

Informantene sier at de tror på at selv-styrte team er en bra ting – i teorien. De sier videre at den virkelige verden gjør at man må modifisere den idealiserte tanken om en høy grad av autonomi. De mener at den idealistiske tanken om full autonomi aldri vil fungere på grunn av de faktiske rammene og begrensningene som alltid vil finnes i en organisasjon og i verden utenfor. Her møter de på begrensninger, rammer, organisasjonsstrukturer og andre barrierer som de selv må finne ut av hvordan de skal løse. Det er her at det vanskelige oppstår, da de er usikre på hvorvidt mandatet til teamet innebærer at de skal utfordre disse begrensningene. Det enkle blir da å trekke seg tilbake.

Veldefinerte rammer eksternt er viktig, sier Magnus. Alle informantene nevner begrepet «rammer» når de har snakket om det å være et selv-styrt team, eller synonymmer på rammer, som grenser, barrierer, den røde tapen, mandat, retningslinjer og imaginære styringskrefter.

Informantene sier at i den virkelige verden så må man tenke på og forholde seg til de rundt seg, og ta valg basert på hva som er best for det store bildet. Magnus reflekterer videre og sier at noen ganger så finnes det begrensninger i organisasjonen som reduserer friheten man har – eller trodde man hadde.

Flere av informantene nevner at de opplever frustrasjoner med den organisatoriske strukturen utenfor teamet. *Det er noen frustrasjoner med ... en del av de tingene vi jobber med og imot ... rammebetingelsene*, sier Bernt. *Jeg opplever at det sitter jo fortsatt mye gammel moro i veggene ... og det er jo kanskje en organisatorisk utfordring da*, sier William.

William sier at autonomi løser ikke problemene i seg selv, man må jobbe fram en ny måte å jobbe på. *Autonomi betyr ikke anarki. Det må være visse rammer og retningslinjer som ligger til grunn, og et formål, noe vi skal utrette ... du må være voksen og forholde deg til disse*, presiserer William. Når det kommer til kommunikasjon utover teamet:

Det er jo rett og slett å være tilgjengelig, og åpen og transparent ... du må prate med folk, du må kommunisere på en god måte. Trekk ut folk i fra siloene i et felles forum på tvers av siloene, for da kanskje du finner ut "vi gjør det sånn". "Å ja, men vi gjør det sånn" ... Da blir det en sånn felles greie, hvor man ... på tvers av siloene kan ... bidra ... - William

David oppsummerer: *(Autonomi) er mer en teori, og så er det den virkelige verden ... Vi er den organisasjonen vi er, vi jobber i den sektoren vi gjør, vi leverer den typen tjenester som vi leverer, og det forandrer jo virkeligheten litt.*

4.2.2 Retning og formål

Flere av informantene sier at for å oppleve en trygghet i teamet så må de vite hva de holder på med. Teamet må ha et tydelig og forankret formål, og trenger å vite hvorfor akkurat dette teamet eksisterer. *Veldefinerte rammer internt ... rent faglig, hva man skal gjøre ... det er viktig*, sier Magnus. *Det vil gjøre det lettere å vite hva som er viktig å jobbe med til enhver tid, det gir en større evne til å ha gode diskusjoner internt i teamet*, sier David.

Jeg tror jo det at hvis du vet hva du jobber mot så er det nok litt lettere å skape en trygghet ... det vil bidra til mer trygghet hvis du har noe felles konkret ... så tror jeg det er lettere å samles om det da, enn hvis det er litt sånn diffust, hva er det egentlig, hvorfor eksisterer vi egentlig – Ove

Vi prøver å chartre opp en mer klarere visjon, et klarere mål, fordi det er viktig for oss, sier Magnus. Han sier videre at veldefinerte rammer for det vi skal gjøre, det tror jeg også er viktig. Mangel på dette er en kilde til konflikt, fordi det øker valgmulighet, eller handlingsrommet da, og hver handling er jo en potensiell konflikt. Videre sier han hvis du har uendelige rammer for teamet, så skaper det mye diskusjon, og stort potensiale til konflikt og frustrasjon.

Om det formålet skal defineres av teamet selv eller utenfor, eller en slags kombinasjon, det er kanskje ikke så viktig så lenge man i hvert fall er enige om hva det er – Ove

4.2.3 Behov for ledelse er ulik

Flere av informantene sier at det kreves ledelse av et eller annet slag i den selv-styrte verdenen. De anerkjenner at ledelse må utføres på en annen måte enn i den hierarkiske verdenen, og de sier at hvordan en leder utfører rollen sin utgjør en forskjell for den opplevde tryggheten i teamet. De sier at i den autonome verdenen så må leder gi en høy grad av frihet og støtte, og være tydelig på at teamene tar sine egne avgjørelser og at teamet må eie konsekvensene av sine avgjørelser.

Støtterollene (ledelse) som er rundt vil jo kunne være med å påvirke, både positivt og negativt, sier Ove. Alexander sier at dersom leder viser forståelse for og har kunnskap om hva teamet jobber med, så øker dette kredibiliteten og tilliten man har til leder. Men lederen må ikke komme inn og detalj-styre teamet, dette ødelegger tryggheten, presiserer David. Ove sier at når man ikke har en tradisjonell leder som skal spille alle i teamet gode og bygge opp kulturen, så faller ansvaret for å bygge tryggheten til teamet. Og da er vi avhengig av at alle er innforstått med at vi har et felles ansvar for det, presiserer Ove.

Ove forteller at lederen hans vanligvis ikke har vært veldig tett på teamet, og leders tilstedeværelse har heller ikke vært spesielt savnet. Men nylig så har teamet begynt å jobbe på et nytt prosjekt, og da har lederen vært mer til stede og gitt mer rådgivning, sparring og retningslinjer, og dette har gitt teamet en trygghet i form av leders kompetanse.

Noen av informantene sier at de savner en person som kan ta ansvar for de teknologiske valgene teamene står ovenfor. Gjerne en person som sitter utenfor teamet, og som jobber på tvers av mange team.

Rollen som scrum master beskrives forskjellig av informantene. Noen ser på scrum master som en som skal sørge for kommunikasjon og informasjonsdeling på tvers av teamene, og en organisator av møter, mens andre sier at en god scrum master skaper en synergi effekt i teamet, og får teamet til å yte bedre sammen. En annen viktig oppgave som blir nevnt er at scrum master forventes å være den som ser og fjerner eventuelle hindringer som ligger i veien for teamets måloppnåelse. *Er du en god scrum master, så er du verdt din vekt i gull*, oppsummerer Mathias.

4.3 Potensialet i teamet kan forløses med en høyere gruppepsykologisk trygghet

Flere av informantene uttalte at det finnes et potensiale i teamene sine i dag som en høyere grad av gruppepsykologisk kan forløse. De sier at dersom den gruppepsykologiske tryggheten hadde økt sammenlignet med hvordan den oppleves i dag, ville den ha bidratt til at teamet jobber mer effektivt, raskere, at ting går fortere og at man får større framdrift. Tre av informantene trekker også fram at kvaliteten på det man leverer vil bli høyere. To av informantene mener at en høy gruppepsykologisk trygghet vil bidra til at man trives bedre på jobb, og at dette igjen fører til at man blir lengre i jobben.

(Høy gruppepsykologisk trygghet) bidrar til at vi produserer bedre produkt gjennom at vi spør hverandre hvis vi lurte på noe, ikke bare potensielt gjør et eller annet som potensielt kunne ha blitt bedre hvis vi hadde snakket med hverandre. Vi diskuterer og kommer fram til løsninger som ingen av oss hadde kommet fram til på egen hånd, og vi tar tak i feil før de blir for seriøse – Esben.

Hvis alle sammen er trygg på at man kan kaste ut ville ideer, så tror jeg at man kommer fortere til et svar. Og at det du leverer har høyere kvalitet, fordi ... du er ikke redd for å gjøre feil, så derfor prøver du liksom å finne de beste måtene å gjøre det på. Når du klarer det, så vil du jo levere høyere kvalitet – Alexander.

Alle informantene bortsett fra en hadde tydelige formeninger om hva en høyere gruppepsykologisk trygghet i teamet kan bidra til. Den siste informanten, David, beskrev hva lav gruppepsykologisk trygghet kan føre til:

Det er jo ikke sånn at teamet med dårlig gruppepsykologisk trygghet ikke leverer. Det er bare at de kanskje ikke leverer optimalt, og det er mye større sjans for at teamet går i oppløsning eller at folk forsvinner ... man står på litt dårligere grunn da egentlig. Man kan fortsatt levere til organisasjonen, men over tid så vil det ikke bli bra – David

4.4 Gruppepsykologisk trygghet er ferskvare

Alle bortsett fra en av informantene sier at en bevisstgjøring rundt gruppepsykologisk trygghet og hvilke faktorer som kan påvirke denne tryggheten, skapte en endring enten i teamet eller i seg selv etter workshopen (intervensjonen). Flere av informantene sier at de opplever at det er en bedre kommunikasjon i teamet i dag. De opplever at man snakker sammen på en bedre måte og at man er mer bevisste på hvordan man stiller spørsmål, og at dette har ført til en opplevd høyere psykologisk trygghet i teamet. En av informantene trekker fram at workshopen gjorde at teamet ble bevisst på hvilke av faktorene som bidrar til gruppepsykologisk trygghet de ikke har på plass i teamet sitt.

Tre av informantene trekker fram at selv om workshopen skapte en endring, så har teamet nå gått tilbake til hvordan det var før. To av disse informantene mener at man må jobbe aktivt med temaet gruppepsykologisk trygghet og ha flere slike workshops og samtaler som sette det på agendaen for å kunne skape en varig endring i handlingsmønster hos teammedlemmene. *Det var veldig bra å ha den workshopen, at folk ble med bevisst det. Men folk glemmer jo fort også ... det går veldig fort tilbake til det du er vant til*, sier William. Ove derimot mener at workshopen skapte en varig endring: *det blir jo en varig endring i det at man får snakket om sånne ting og blir bedre kjent, og det tar man jo med seg ... fokuset på de tingene ... hva vi trenger for å være trygge på hverandre, det fokuset forsvinner nok litt ja, men jeg vil si at det har en langvarig verdi uansett.*

5. Diskusjon

Empirien i forrige kapittel gir noen betraktninger rundt hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet, og hva teammedlemmene erfarer at kan påvirke denne tryggheten. Den sier også noe om at teammedlemmene opplever at det eksisterer et uforløst potensial i en høyere gruppepsykologisk trygghet og at gruppepsykologisk trygghet er ferskvare. I dette kapitlet vil jeg drøfte funn opp mot teori og tidligere presentert i kapittel 2.

Kapitlet starter med en betraktning rundt informantenes opplevelse av hva gruppepsykologisk trygghet er. Så diskuterer jeg funnet om at nok tid sammen er viktig for å få en opplevd høy gruppepsykologisk trygghet. Deretter diskuterer jeg informantenes opplevelse av selv-styre og hvordan selv-styre og hierarki kan sameksistere. Kapitlet avsluttes med en diskusjon rundt funnene og hva dette betyr for ledelse, og refleksjoner rundt ledelse som kan muliggjøre og forløse potensial i teamene.

5.1 Opplevelsen av gruppepsykologisk trygghet

Empirien viser at de fleste informantene deler en noenlunde lik oppfattelse av hva gruppepsykologisk trygghet er. De sier at gruppepsykologisk trygghet handler om at man har tillit til hverandre, man er ikke redd for å gjøre feil, man snakker om de ubehagelige tingene og det man er uenige om, man har respekt for annerledes meninger og man er ærlig og raus med hverandre. Disse funnene stemmer overens med hvordan Edmondson (2019) beskriver psykologisk trygghet. Hun sier at der det eksisterer gruppepsykologisk trygghet, så oppleves det som trygt å ta mellommenneskelige risikoer på arbeidsplassen, kollegaer stoler på og respekterer hverandre, man er oppriktig og ærlig, snakker om problemer og feil, og man har en åpen og ærlig kommunikasjon.

Esben opplever gruppepsykologisk trygghet om at alle er greie, snille og hyggelige mot hverandre, og det er ingenting som føles vanskelig. Han beskriver det slik, mens resten av informantene bruker ord som tillit, respekt, ærlig og å snakke om det man er uenig om. Esben sin opplevelse av gruppepsykologisk trygghet virker å handle om å «ha det bra», mens de andre går litt dypere enn dette når de beskriver hvordan de opplever gruppepsykologisk trygghet. Hvordan kan denne forskjellen i opplevelsen av gruppepsykologisk trygghet hos Esben påvirke graden av læring, refleksjon og innovasjon i teamet? Kanskje fører det til at innspill til en diskusjon ikke fører helt fram og at de forskjellige perspektivene hos teammedlemmene ikke alltid blir løftet opp og diskutert. Kanskje blir det å oppleves som hyggelig satt høyere enn å utfordre de etablerte sannhetene i teamet. Og hvem påvirker hvem; vil Esben påvirke resten av

teamet til at man snakker gradvis mindre om det som er vanskelig, eller vil resten av teamet få fram disse temaene i samtaler med Esben, og trygge han i at det vanskelige kan snakkes om? Dette perspektivet kom ikke fram i empirien, muligens på grunn av spørsmålsformuleringen.

5.2 Nok tid sammen

Funnene i forskningen viser at informantene opplever at det som påvirker tryggheten innad i teamet er hvorvidt teamet tilbringer nok tid sammen, snakker nok sammen og blir godt nok kjent med hverandre. Informantene sier at må ha tid til å bygge opp kommunikasjonsregler i gruppa, dele, være transparent og gi av seg selv, og forstå de gode intensjonene hos de andre teammedlemmene. Man må ha hatt flere diskusjoner i teamet for å kunne kjenne hverandre godt, og det å kjenne hverandre godt gjør det enklere å tolke gode intensjoner fra andre. Man må føle seg trygg nok til å ha en god og flytende dialog.

Informantene anerkjenner at disse tingene får man best til ved å sitte fysisk sammen og jobbe. De sier at det å sitte fysisk sammen gir rom for samtaler på et mer personlig plan, noe som er viktig for å øke forståelse og raushet for hverandre. Og at dersom man jobber med oppgaver som krever tett samarbeid, så jobber man bedre dersom man sitter fysisk sammen. Det å sitte fysisk sammen og jobbe oppleves å påvirke den psykologiske tryggheten i teamet i positiv forstand, da dette fører til at det er enklere å spørre om og motta hjelp og man blir kjent med teammedlemmene sine gjennom samtaler og diskusjoner. Det fører til at man øker forståelse for andres valg, og når man kjenner en person godt så er det enklere å tolke gode intensjoner fra denne personen. Disse funnene sammenfaller med det Edmondson (2019) sier at dersom man har en åpen og autentisk diskusjon, deling av kunnskap og relevante ideer, kommer med spørsmål og bekymringer og snakker høyt om problemer og feil, så har man en høy gruppepsykologisk trygghet. Det sammenfaller også med det Buvik og Tkalic (2021) har funnet i sin forskning, hvor de sier at agile team må kunne jobbe tett sammen, med hyppig og åpen kommunikasjon, da dette holder teammedlemmene synkronisert og oppdatert. Funnene er også sammenfallende med Edmondson og Mogelof (2012) sine funn som viser at de viktigste faktorene som påvirker opplevd psykologisk trygghet i et team er de daglige interaksjonene innad i teamet. Det er adferden hvert team medlem viser som skaper en varig høy psykologisk trygghet i teamet. Relasjonene i teamet må være basert på respekt og tillit, og tilbakemeldinger må oppfattes som en intensjon om å hjelpe. Man må utvikle en felles forståelse for hvor trygt det er å snakke om vanskelige

ting, og kvaliteten mellom de mellommenneskelige relasjonene påvirker etableringen av den psykologiske tryggheten i teamet (Edmondson, 1999).

Funnene viser at teamene opplever at det tar tid å etablere en trygghet i teamet. De trenger tid til å bli godt kjent med hverandre, ha flere diskusjoner, gi rom for personlige samtaler, for å øke forståelse og raushet for hverandre. Tre av informantene trakk fram at intervensjonen som handlet om bevisstgjøring av gruppepsykologisk trygghet gjorde at man ble kjent med hverandre på et personlig plan, og at dette førte til en økt forståelse for hvordan de andre i teamet opptrer og kommuniserer.

Funnene tyder også på at det å sitte fysisk sammen og jobbe oppleves som viktig for å øke tryggheten i teamet. Det oppleves som viktigere å sitte sammen dersom man jobber med noe som har en høy grad av oppgaveavhengighet.

Informantene poengterer også at det å måtte reetablere teamet, gjennom at teammedlemmer går inn og ut av teamet, gjør at den opplevde tryggheten reduseres, og fører til at tryggheten må reetableres. Så det at man sitter fysisk sammen og jobber når et team skal (re)etableres er kanskje viktigere enn når teamet er mer etablert. Og det kan bety at det er spesielt viktig i etableringsfasen av et nytt team, eller når teamet får et nytt team medlem, at teamet får snakket sammen på et personlig plan og snakker sammen om temaet gruppepsykologisk trygghet. Det at informantene sier at når teammedlemmene ikke kjenner hverandre godt så oppleves tryggheten lav eller usikker sett sammen med funnet om at nok tid sammen er viktig for tryggheten i teamet, kan tyde på at etablerte team som eksisterer sammen over lengre tid og som har hatt mye tid sammen, opplever en høyere gruppepsykologisk trygghet enn nyere team.

Empirien viser ikke at de individuelle personlighetstrekkene til teammedlemmene er viktig for den gruppepsykologiske tryggheten, siden funnene viser at det er heller gruppa som helhet som bidrar til å skape tryggheten.

I hvilken grad et veletablert team versus et ferskere team påvirker evnen til innovasjon og kreativitet kommer ikke eksplisitt fram i empirien, muligens på grunn av spørsmålsstillingen. Men det er verdt å notere seg at forskningen sier at i team hvor teammedlemmene kjenner hverandre godt så er de mindre kreativt effektive fordi over tid så "gror teammedlemmene fast" i faste tankemønstre og har da derfor en begrenset evne til å skape nye løsninger på nye problemer, som fører til en lavere evne til innovasjon (Edmondson & Harvey, 2020). Så kanskje handler den tryggheten teamet beskriver mer om at det oppleves som trygt og etablert, enn at man opplever at man utfordrer hverandres sannheter. I det trygge og etablerte slipper man å hele tiden være i diskusjon- og utfordrermodus, noe som kanskje kan oppleves som tidkrevende. I det etablerte teamet har man blitt kjent med hverandre og hverandres synspunkter, og vet

hvordan man skal legge opp diskusjonene uten at det blir for mye prat i teamet for å komme videre. Har opplevelsen av trygghet til å utfordre blitt forvekslet med tryggheten man kjenner i å være i et etablert team?

5.3 Selv-styre og hierarki i sameksistens

Funnene viser at informantene tror på at selv-styrte team er en bra ting, og at de liker den høye graden av autonomi dette selv-styret fører med seg. De er samtidig klar over at denne autonomien fører med seg en høy grad av ansvar, og at man kan ikke bare sitte passivt og vente på at noen andre tar valg for seg. De forstår at i en organisasjon uten hierarki så må man finne ut av ting selv ved å ta på seg "foreldre-hatten". De sier at autonomi ikke løser problemene av seg selv, og autonomi fører med seg at teamene må finne ut nye måter å jobbe på. Man må tenke på og forholde seg til de rundt seg og ta valg basert på hva som er best for det store bildet.

Flere av informantene sier at det oppleves som vanskelig å bevege seg utenfor teamet for å kunne utføre jobben sin, fordi da møter de på begrensninger og rammer som de selv må finne ut av hvordan de skal løse. De opplever frustrasjoner med den organisatoriske strukturen utenfor teamet, noe som begrenser friheten teamet opplever at man har som et selv-styrt team og gjør at teamet må modifisere den idealistiske tanken om en høy grad av autonomi. Informantene anerkjenner samtidig at de ser at det er forskjell på hvordan de forskjellige teamene reagerer når de møter på begrensningene og frustrasjonene utenfor teamet. Noen team bryter disse rammene og sprenger grensene, og andre team holder seg trygt innenfor de utydelige rammene de opplever at de har.

Funnene indikerer at det er en oppfatning om at den idealistiske tanken om full autonomi ikke vil fungere i den virkelige verden, på grunn av de faktiske rammene og begrensningene som finnes i en organisasjon og verden utenfor.

Seibert et al. (2011) sier at psykologisk myndiggjøring, hvor man føler at man har myndighet over sitt arbeid og sin rolle, er positivt assosiert med jobbtilfredshet. Og team autonomi defineres som hvorvidt teamet har stor nok beslutningsmyndighet og handlingsrom rundt hvordan de utfører sine oppgaver og tar beslutninger og kritiske avgjørelser (Druskat & Wheeler, 2004; Langfred, 2005; Sher et al., 2019). Funnene beskrevet ovenfor indikerer at flere av informantene opplever at det er vanskelig å vite hvor stor beslutningsmyndighet de har, og at de ikke opplever stor nok beslutningsmyndighet i møte med de frustrerende begrensningene utenfor teamet.

Faraj og Yan (2009) sier at når man jobber i en organisasjon som har gått bort fra hierarki og jobber med mer flytende rammer, så må teamet og teammedlemmene i større grad enn tidligere selv gå utenfor teamet for å få tilgang til ressursene de trenger. Man har behov for strukturer, policyer og praksiser som bidrar til å desentralisere makt og autoritet for å muliggjøre et større handlerom hos ansatte på de lavere nivåene i organisasjonen (Seibert et al., 2011) og de organisatoriske strukturene må legge til rette for kommunikasjon på tvers av team for å få en høyere grad av interaksjon mellom ansatte med forskjellige meninger og kompetanse, noe som bidrar til en økt informasjonsdeling samt en følelse av økt psykologisk trygghet (Edmondson & Mogelof, 2012).

Funnene ovenfor viser at det oppleves frustrasjoner når informantene må bevege seg utenfor teamet sitt for å utføre sine oppgaver. De beskriver selv at disse frustrasjonene består av organisatoriske strukturer som begrenser handlingsrommet deres. Er dette fordi de organisatoriske strukturene ikke legger nok til rette for kommunikasjon på tvers av team og med de forskjellige nivåer i de andre delene av organisasjonen? Opplever de at de innehar myndigheten til å utfordre strukturene og begrensningene de møter på, men at det er bare enklere å la være? Føles det lettere å trekke seg tilbake enn å utfordre? Er det nok trygghet innad i teamene til å stå stødig når de beveger seg utenfor? Bernt sier at dersom teamet opplever en høy grad av trygghet innad i teamet, så vil teamet ha en høyere robusthet og vil kunne bedre håndtere eventuelle frustrasjoner de møter på utenfor teamet. Dette kan indikere at dersom man opplever en høy grad av gruppepsykologisk trygghet innad i teamet så vil dette kunne hjelpe teamet til å føle seg tryggere når de møter på begrensninger utenfor teamet.

Funnene indikerer at det oppleves en utydighet rundt hvor stor grad av handlingsfrihet teamene har, og at det vanskelige med å være et selv-styrt team oppstår når de må bevege seg utenfor teamet. Dette kan indikere at informantene har en formening om at full autonomi handler om at verden rundt også må ha de samme forutsetningene for selv-styre som teamet selv har for at man skal kunne være autonome «fullt ut». Men er det slik? Går det an at selv-styre og hierarki kan eksistere sammen, og at dette kan fungere? I datamaterialet så beskriver William at det er ikke strukturer som må til for å skape dialog og forståelse. Han er tilhenger av at man trekker folk sammen fra de forskjellige teamene i organisasjonen for å prate sammen og dele erfaringer. Så når behovet for dialog oppstår så tar man på seg foreldre-hatten og skaper denne dialogen på eget initiativ. Så hvorfor oppleves det enklere for William å skape dialogen selv enn det oppleves for andre? Innehar William en utfordrersikkerhet, som Clark (2020) beskriver som det siste stadiet av gruppepsykologisk trygghet?

Funnene kan tyde på at teamene kunne ha hatt nytte av en økt bevisstgjøring og en tydeligere forståelse av egen beslutningsmyndighet, for å kunne føle seg tryggere når de beveger seg utenfor teamet sitt for å utføre jobben sin. Det kan også tyde på at strukturene i organisasjonen ikke legger godt nok til rette for kommunikasjon på tvers, eller at strukturene ikke i stor nok grad har desentralisert makt og autoritet og derfor ikke har gitt teamene stort nok handlingsrom. Funnene kan også tyde på at informantene befinner seg på forskjellige stadier av modenhet og at flere enda ikke befinner seg på utfordrerstadiet, hvor man innehar denne utfordrersikkerheten som gjør at man utfordrer de etablerte sannhetene og taler selvsikkert når man mener at noe må endres. Disse funnene kan også sees i sammenheng med det som er nevnt tidligere, at i de etablerte teamene så kan man sitte fast i faste tankemønstre og har derfor en begrenset evne til å skape nye løsninger på nye problemer, og at dette kan være en forklaring for hvorfor noen team lar være å utfordre de begrensende strukturene de møter på utenfor teamet.

Disse funnene kan også være et tegn på at informantene har forskjellige oppfatninger rundt hva det vil si å være autonomt, og at det eksisterer forskjellige modenhetsnivåer i de forskjellige teamene og teammedlemmene. Det oppleves som vanskelig å forstå hvordan autonomi kan fungere sammen med «den virkelige verden», som de selv beskriver det. Dette kan implisere at det ikke har vært nok bevisstgjøring og felles refleksjoner rundt denne opplevde utfordringen i teamene, altså at dette temaet ikke har blitt satt på agendaen og tematisert. Funnene kan også tyde på at noen av teamene har "grodd fast" i faste handlingsmønstre, og derfor ubevisst aksepterer de etablerte sannhetene. Kanskje har teamene behov for refleksjon, bevisstgjøring og diskusjon rundt hvordan man kan eksistere og skape resultater i en verden hvor man har begge deler – selv-styrte team og hierarki - for å øke tryggheten og skape et høyere nivå av utfordrersikkerhet hos teammedlemmene. Så blir spørsmålet om strukturene man har i dag oppleves som «nok» dersom man får bevisstgjort og økt forståelsen og modenheten til teammedlemmene, eller om det faktisk er behov for en høyere grad av strukturer som bidrar til å desentralisere makt og autoritet og en høyere grad av interaksjon mellom ansatte, som kan føre til et opplevd større handlingsrom hos teammedlemmene i de selv-styrte teamene.

Funnene viser at informantene sier at formål og retning er viktig, men datamaterialet viser at de trekker fram vanskelighetene med rammene de møter på når de beveger seg utenfor teamet mer enn en manglende retning og formål for teamet. Dette kan indikere at det å sette retning for teamet enten allerede er på plass, eller at manglende retning ikke smerter like mye som de rammene de møter på utenfor teamet. Kanskje handler dette fokuset på vanskelighetene med rammene om at teammedlemmene opplever

innhenting av informasjon, kompetanse og ressurser utenfor teamet som viktigere for å komme seg videre enn at teamet har en definert retning?

5.4 Hva betyr ledelse nå?

Informantene anerkjenner at ledelse må utføres på en annen måte når man har gått bort fra hierarki og går mot selv-styrte team som organisering. De sier at i en selv-styrt verden så må leder gi en høy grad av frihet og støtte, og være tydelig på at teamene tar sine egne avgjørelser, og at de eier konsekvensene av disse avgjørelsene. Forskningen støtter disse funnene. Selv-styrte team trenger en annen type ledelse enn i de tradisjonelt organiserte organisasjonene, og ledelse i en slik selv-styrt verden handler om at leder skal bidra til etablering og opprettholdelse av de riktige forholdene som er viktig for teamets suksess. Og etter hvert som teamet blir mer modent så tar teamet gradvis over ansvaret for deler av ledelsesfunksjonene selv (Druskat & Wheeler, 2004; Hackman, 1986; Moe et al., 2021).

Informantene anerkjenner at hvordan en leder utfører rollen sin utgjør en forskjell for den opplevde tryggheten i teamet. Leder er med på å påvirke tryggheten innad i teamet, både positivt og negativt, og kan bidra til å øke tryggheten gjennom å vise forståelse for hva teamet jobber med. Samtidig må ikke leder detalj-styre, da dette kan ødelegge tryggheten i teamet. Disse beskrivelsene sammenfaller med det Edmondson (2003) sier om ledelse som støtter gruppepsykologisk trygghet. Man trenger et affektivt og ikke-truende lederskap som fokuserer på de sosiale og mellommenneskelige faktorene.

Det selv-styrte teamet har behov for en leder som kan bygge relasjoner, innhente relevant informasjon inn til teamet, bidra med problemløsning innad i teamet, bistå med coaching og modellere ønsket adferd (Edmondson, 2003). Denne rollen og adferden beskriver flere av informantene at scrum masteren innehar og utøver. De sier at scrum master skal sørge for kommunikasjon på tvers av teamene, hen skal skape synergi effekt i teamet, få teamet til å yte bedre sammen, og se og fjerne eventuelle hindringer som ligger i veien for teamets måloppnåelse. Samtidig så oppleves scrum masteren av noen av informantene som ikke mer enn en informasjons utveksler og en som arrangerer møter. Det kommer ikke fram i empirien hvorfor informantene har forskjellige beskrivelser av og opplevd viktighet av denne rollen. Kanskje opplever de at scrum masteren ikke fokuserer på faktorene de opplever at skal til for å bidra til å øke den gruppepsykologiske tryggheten i teamet. Eller så kan det være at teamet er på et modenhetsnivå som gjør at behovet for en scrum master som fasiliterer og tilrettelegger for økt trygghet ikke er like gjeldende.

Informantene sier at for å oppleve en trygghet i teamet så må de ha et tydelig og forankret formål, og må vite hvorfor teamet eksisterer - hva de skal oppnå. De opplever at det er lettere å samles om det konkrete da dette gir en felles trygghet, gjør det lettere å vite hva som er viktig å jobbe med til enhver tid og gir en større evne til gode diskusjoner innad i teamet. Dette støttes av Moe et al. (2021) sin forskning som viser at selv-styrte team som jobber med programvareutvikling har behov for en tydelig retning og et felles mål fra leder. Funnene viser derimot at informantene ikke opplever det som viktig eller riktig at det er leder alene som skal definere formålet. De ser heller på det å definere formål, mål og retning som en «vi»-oppgave som teamet utfører uten eller sammen med leder.

Informantene sier at i den autonome verdenen så må leder gi en høy grad av frihet og støtte, og være tydelig på at teamene tar sine egne avgjørelser og at teamet må eie konsekvensene av sine avgjørelser. Samtidig sier noen av informantene at de savner en person som kan ta ansvar for de teknologiske valgene teamene står ovenfor. Gjerne en person som sitter utenfor teamet, og som jobber på tvers av mange team. Handler dette om at de ikke ønsker å ta valgene selv, at de ikke har mulighet til å utforske valgene selv, eller at det er uklart for de hva slags alternativ de har å velge mellom?

Funnene beskrevet ovenfor indikerer at behovet for ledelse er forskjellig. Disse forskjellene i behovene kan handle om flere ting. Det kan ha å gjøre med hvor modent teamet er som et selv-styrt team, hva teamet jobber med (kompliserte eller enklere oppgaver), graden av modenhet og utfordrersikkerhet i teamet, og i hvor stor grad teamet har behov for å kommunisere og samarbeide med mennesker utenfor teamet for å kunne oppnå formålet sitt.

Det virker som at scrum master rollen gir noen av informantene støtte i forhold til det å skape synergi, å få teamene til å kommunisere bedre, og fjerne hindringer i veien til teamets måloppnåelse, mens leder blir nevnt når informantene snakker om det å sette retning og formål for teamene. Dette kan indikere at det ligger et potensiale i å bevisstgjøre de som innehar disse rollene og tydeliggjøre hvordan de i en høyere grad kan bidra til en økt opplevelse av både gruppepsykologisk trygghet og utfordrersikkerhet i teamene.

5.4.1 Ledelse som muliggjør og forløser potensiale

Empirien viser at en bevisstgjøring rundt gruppepsykologisk trygghet og hvilke faktorer som kan påvirke denne tryggheten gjennom intervensjonen, skapte en endring enten i teamet eller i seg selv. Informantene forteller at de opplever en bedre kommunikasjon,

at man snakker sammen på en annerledes måte, at de er mer bevisste på hvordan man stiller spørsmål, og at dette har ført til en opplevd høyere psykologisk trygghet i teamet.

En av informantene trekker fram at workshopen gjorde at teamet ble bevisst på hvilke av faktorene som bidrar til gruppepsykologisk trygghet de ikke har på plass i teamet sitt. Dette kan være et tegn på at aksjonen har skapt en forståelse for hva teamet mangler, og en tydeliggjøring av hva de jobber med å få plass for å oppleve en økt psykologisk trygghet i teamet.

Tre av informantene trekker fram at selv om intervensjonen skapte en endring, så har teamet nå gått tilbake til hvordan det var før. To av disse informantene mener at man må jobbe aktivt med temaet gruppepsykologisk trygghet og ha flere slike intervensjoner og samtaler som setter det på agendaen for å kunne skape en varig endring i handlingsmønster hos teammedlemmene. Dette funnet sammenfaller med det som er nevnt ovenfor, om at ledelse i en slik selv-styrt verden handler om at leder skal bidra til etablering og opprettholdelse av de riktige forholdene som er viktig for teamets suksess.

Informantene anerkjenner at teamene har et uforløst potensial gjennom en økt opplevelse av gruppepsykologisk trygghet sammenlignet med nå-situasjonen. De sier at dersom den gruppepsykologiske tryggheten som eksisterer i teamet i dag hadde økt, så ville den ha bidratt til at teamet hadde jobbet mer effektivt, raskere, man hadde fått større framdrift, og kvaliteten på det teamet leverer hadde vært høyere. Dette begrunner de med at tilstedeværelse av en høy gruppepsykologisk trygghet i teamet bidrar til at man spør hverandre om det man lurer på, man diskuterer og kommer fram til bedre løsninger i fellesskap, de føler seg trygge på å kaste ut ville ideer, man er ikke redd for å gjøre feil, man prøver å finne de beste måtene å gjøre ting på og man tar tak i feil – man får til ting sammen som man ikke får til på egen hånd. Denne oppfatningen støttes av forskning. Tilstedeværelse av gruppepsykologisk trygghet fører til at teamet deler kunnskap, de idémyldrer og diskuterer alternative fremgangsmetoder (Edmondson, 2019), og teamet ser på prøving, læring og feiling som en integral del av problemløsningsprosessen gjennom det å snakke om feil, vise at man ikke forstår og at man er usikker på veien framover (Ashauer & Macan, 2013). Samtidig så bidrar gruppepsykologisk trygghet til at medlemmene i teamet engasjerer seg åpenlyst og til at risikotaking oppleves som tryggere, noe som bidrar til en høyere grad av både prestasjon og innovasjon i teamet (Buvik & Tkalic, 2021; Edmondson & Mogelof, 2012).

Refleksjonene fra informantene om endringene intervensjonen skapte, viser at intervensjonen bidro til å skape en endring i hvordan teammedlemmene kommuniserer med hverandre. Refleksjonene viser også at kun en intervensjon er ikke nok til å skape en varig endring, da teamene etter hvert gikk tilbake til sine «gamle» handlingsmønster.

Aksjonsforskning kan bidra til transformativ endring av liv og lokalsamfunn, og kan skje gjennom å prøve ut nye handlinger, og reflektere over hva slags læring og kunnskapsutvikling en slik prosess tilbyr (Heimburg & Ness, 2021). Disse funnene indikerer at fasiliterte samtaler og bevisstgjøring rundt et spesifikt tema førte til en endring, men ikke en varig endring i alle tilfeller. Man kan tenke seg at dersom man hadde gjennomført flere slike fasiliterte samtaler og refleksjoner så kunne dette ha bidratt til en større grad av og en mer varig endring i teamene. Dette kunne ha ført til at teamene får en økt bevissthet rundt hva det innebærer å være et selv-styrt team, hvordan de kollektivt opplever gruppepsykologisk trygghet, og hva teamet trenger for å kunne oppleve en økt trygghet i teamet. Man kunne også ha tematisert dette med selv-styre og hierarki i sameksistens; hva opplever teamene at må til for at de skal kunne utføre oppgavene sine i denne hybride verdenen hvor selv-styre og hierarki lever sammen, hvordan skal de oppnå en høyere grad av utfordrersikkerhet og en trygghet i å bevege seg mot og jobbe godt med de strukturene som de opplever som frustrerende i dag? Dersom teamene hadde opplevd en høyere grad av harmoni og måloppnåelse i denne hybride verdenen, og ikke måtte bruke sin energi og tid på å hankses med disse frustrasjonene, så ville de kanskje opplevd en høyere grad av innovasjon, kreativitet og effektivitet.

Et annet funn er at informantene sier at i nye team, og når får man får nye teammedlemmer, så reduseres den psykologiske tryggheten. Og de beskriver at tryggheten etableres og økes gjennom nok tid sammen som team. Dette indikerer at for å få en høy trygghet i teamene så bør de være stabile over tid. Samtidig så sier forskning at i etablerte team så finner man en lav utfordrersikkerhet og derav et lavere nivå av refleksjon og innovasjon. Dette er også noe som kan tematiseres og bevisstgjøres gjennom fasiliterte samtaler, slik at teamene kan oppleve en økt psykologisk trygghet i teamet samtidig som man identifiserer og reflekterer over hva som skal til for å kunne øke nivået av utfordrersikkerhet.

Funnene ovenfor indikerer at ledelse i den selv-styrte verdenen ikke bare utføres av leder, men også av scrum masteren. Og at ledelse handler om å skape og opprett holde gode forhold for at teamet skal fungere godt som selv-styrte team. Og etter hvert som teamet blir mer modent, så handler ledelse om å slippe de mer og mer løs og la teamet gradvis ta over ledelsesfunksjonene selv. En implikasjon for lederrollen kan være å bevege seg mer mot å bli en støttfunksjon for teamene, hvor graden av støtte justeres i henhold til grad av modenhet. Denne støtten kan også innebære, som nevnt ovenfor, å legge til rette for bevisstgjøring og refleksjon i teamene, for å muliggjøre en høyere grad av opplevd gruppepsykologisk trygghet, og en høyere grad av trygghet rundt det å være et selv-styrt team. Denne støttende lederen kan også bruke mer av sin tid til å

bevisstgjøre og øke utfordrertryggheten hos teamene, gjennom å selv utfordre de etablerte meningene og sannhetene som sitter i teamene. Ledelse handler også om å forstå og anerkjenne at de forskjellige teamene har forskjellige behov, og at noen team er modnere enn andre. De mest modne teamene innehar kanskje nok modenhet til å skape disse nødvendige samtale om gruppepsykologisk trygghet, modenhet, utfordrersikkerhet og selv-styre og hierarki i sameksistens selv, mens de mindre modne teamene behøver en høyere grad av støtte, og å bruke mer tid på fasiliterte samtaler rundt de ovennevnte temaene.

6. Avslutning

Jeg startet arbeidet med denne oppgaven med en nysgjerrighet rundt hvordan selv-styrte team opplever gruppepsykologisk trygghet, hvilke faktorer teammedlemmene selv mener at kan påvirke denne tryggheten, og til sist, et ønske om å sitte igjen med økt kunnskap knyttet til hvordan man som leder kan påvirke den gruppepsykologiske tryggheten innad i teamet. Jeg har lært mer om dette gjennom utforskning av problemstillingen *hvordan opplever selv-styrte team gruppepsykologisk trygghet* og videre forskningsspørsmål *hva erfarer teamene selv at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten i teamet*.

Gjennom analyse av funn og drøfting av empirien opp mot teori, har jeg funnet at det viktigste informantene opplever at påvirker den gruppepsykologiske tryggheten er tid sammen. Tid til å bli kjent, til å bygge gode relasjoner, utfordre hverandre, og bli kjent med hvordan de forskjellige teammedlemmene kommuniserer og bygge en kommunikasjonskultur. Og dette får man best til dersom man sitter fysisk sammen og jobber. Et annet funn er at det å være et selv-styrt team oppleves som vanskelig når teammedlemmene må bevege seg utenfor teamet for å utføre arbeidsoppgavene sine. De opplever det som vanskelig når de møter på strukturer som ikke legger til rette for den høye graden av autonomi som teamene opplever de har, og det er vanskelig å vite hvorvidt de skal utfordre strukturene de møter på, eller om de burde akseptere de og trekke seg tilbake. Et tredje funn er at informantene mener at det eksisterer et uforløst potensial innad i teamet. De sier at dersom de hadde opplevd en økt gruppepsykologisk trygghet, så ville teamet bli mer kreative, innovative, og vil kunne jobbe mer effektivt og levere raskere. De sier også at bevisstgjøring av tematikken gruppepsykologisk trygghet førte til en endring hos seg selv og/eller i teamet etterpå, men at over tid så går man tilbake til de gamle handlingsmønstrene. Implikasjonen av dette er at man kan tilrettelegge for regelmessige bevisstgjørende samtaler og refleksjoner for å bidra til en mer varig endring.

6.1 Implikasjoner for ledelse

Informantene anerkjenner at ledelse må utføres på en annen måte når man har gått bort fra hierarki mot selv-styrte team som organisering og de anerkjenner at hvordan en leder utfører rollen sin utgjør en forskjell for den opplevde tryggheten i teamet. Men behovet for ledelse er forskjellig, og modenhetsgradene i teamene er forskjellig. En implikasjon for lederrollen kan være å bevege seg mer mot å bli en støtte funksjon for teamene. Man kan bruke mer tid på å sørge for bevisstgjøring og refleksjon i teamene, for å muliggjøre en høyere grad av gruppepsykologisk trygghet, og en høyere grad av

trygghet i det å være et selv-styrt team i en hybrid verden hvor autonomi og selv-styre skal sameksistere. Denne støttende lederen kan også bruke mer av sin tid på å øke utfordrertryggheten hos teamene, gjennom å selv utfordre de etablerte meningene og sannhetene som sitter i teamene. Man burde også anerkjenne at noen team er modnere enn andre, og at de forskjellige teamene har forskjellige behov. De mest modne teamene innehar kanskje nok modenhet til å skape disse nødvendige samtale om gruppepsykologisk trygghet, modenhet, utfordrersikkerhet og selv-styre og hierarki i sameksistens selv, mens de mindre modne teamene trenger å bruke mer tid på fasilitererte samtaler rundt disse temaene.

Mange av funnene fra denne studien støttes av forskning. Men et par funn er noe avvikende. Teorien presentert i denne oppgaven sier at det å sette retning er en lederoppgave. Men denne studien har funnet at det å sette mål og retning for teamet oppleves som en «vi»-oppgave; det er ikke leder som skal gjøre dette, men heller teamet alene, eller sammen med leder.

Annen teori presentert sier at personlighetstrekkene til teammedlemmene er med på å påvirke den psykologiske tryggheten i teamet, men denne studien fant heller at det er gruppa som helhet som bidrar til å skape tryggheten, og personlighetstrekk ble ikke nevnt av noen av informantene.

Disse avvikende funnene kan ha med kvaliteten og størrelsen på studiet å gjøre, spørsmålsstillingen i intervjuene, og kan være spesifikt kun for denne organisasjonen. Men de kan også indikere at det er en forskjell på informantenes opplevelse og tidligere forskning. Dette kan bidra til å kaste et noe annerledes lys for andre organisasjoner rundt hva ledelse betyr i en selv-styrt verden, og hva som oppleves som viktig for å skape en psykologisk trygghet i et team.

6.2 Egen kritikk av studien

Å gjennomføre denne masteroppgaven har vært en læringsprosess. Jeg har opplevd det som krevende, spennende og lærerikt. Det å gjennomføre og dokumentere en kvalitativ undersøkelse, og å analysere et slikt datamateriale har vært det vanskeligste å gjennomføre. Jeg opplever at min subjektivitet kan ha påvirket spørsmålsstillingen min i dybdeintervjuene, dataanalysen og diskusjonen. I intervjuene så opplever jeg at når en informant svarte noe som jeg selv var enig i, så har jeg brukt mer tid på å utdype dette på grunn av eget engasjement. Og kanskje gikk jeg litt for raskt igjennom et tema dersom informanten nevnte noe jeg selv ikke hadde lest om i teorien i forkant av

intervjuene, og har dermed gått glipp av å få fram funn som kunne ha påvirket resultatet av studien.

Jeg valgte å intervju kun utviklere til denne oppgaven. Dersom jeg hadde tatt med andre roller i utvalget mitt, så ville jeg ha fått flere perspektiv og vinklinger på tematikken, noe som kunne ha gitt et noe annet utslag i datamaterialet.

I etterkant av intervjuene så har jeg gjennom oppgaveskrivingen oppdaget et par nye perspektiver jeg gjerne skulle ha hatt med i dybdeintervjuet. Implikasjonen av dette er at jeg har kanskje gått glipp av funn som hadde vært relevant, og som kunne ha ført til en noe annen diskusjon og implikasjoner.

6.3 Forslag til videre forskning

Det som ikke kommer fram i denne studien er hvorfor noen team og teammedlemmer opplever en større trygghet med det å være et selv-styrt team, mens andre team og teammedlemmer er usikre på rammene, eller føler seg ikke trygge nok på å utfordre verden som de ser den. Hva har de modne teamene som de mer umodne teamene eller teammedlemmene ikke har? Handler dette om deres tidligere erfaringer, personlighetstrekk, eller hvilken støtte de mottar fra lederne rundt seg? Dette hadde vært interessant å gjøre videre forskning på.

Jeg har pekt på et par implikasjoner for ledelse basert på funnene i denne oppgaven, hvor jeg sier at leder burde bevege seg mot en mer støttende ledelsesfunksjon, som bruker tid på bevisstgjøring, refleksjoner og å utfordre etablerte sannheter. Det hadde vært interessant å forske videre på hvordan de forskjellige lederne i divisjonen utfører sin lederrolle, hvordan teammedlemmene opplever at ledere påvirker den gruppepsykologiske tryggheten, og sett på om endringer i utøvelse av lederrollen mot en mer støttende funksjon hadde påvirket den opplevde tryggheten i teamet i positiv grad.

Det hadde også vært spennende å gå videre med temaet selv-styre og hierarki i sameksistens. Finnes det organisasjoner som har fått dette til å funke, har det vært forsket på denne sameksistensen, og hva må til får å få dette til å fungere bedre enn den oppleves i dag?

Det kunne også ha vært interessant å gjøre samme type forskning i andre bedrifter, og se om resultatet hadde ha vært lignende. Finnes det universale faktorer, eller er organisasjonene forskjellige? Dette ville også gitt en indikasjon på hvor generelle funnene i denne oppgaven er.

7. Referanser

- Ashauer, S. & Macan, T. (2013). How Can Leaders Foster Team Learning? Effects of Leader-Assigned Mastery and Performance Goals and Psychological Safety. *The Journal of Psychology*, 147(6), 541-561.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2012.719940>
- Bergsland, M. D. (2021). Reflexivity in empirical qualitative research of symbolic power relations based on Bourdieu. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 105(1), 42-54.
<https://doi.org/doi:10.18261/issn.1504-2987-2021-01-05>
- Braun, V., Clarke, V. & Rance, N. (2014). How to use thematic analysis with interview data. I *The Counselling & Psychotherapy Research Handbook* (s. 183-197).
- Buvik, M. P. & Tkalich, A. (2021). Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences.
- Choi, H.-S. & Thompson, L. L. (2012). Membership Change in Groups: Implications for Group Creativity. I L. C. Thompson, Hoon Seok (Red.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Psychology Press.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety : Defining the Path to Inclusion and Innovation* [Book]. Berrett-Koehler Publishers.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2254408&site=ehost-live&scope=site>
- Druskat, V. & Wheeler, J. (2004). How to lead a self-managing team. *Engineering Management Review, IEEE*, 32, 21-28. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25133>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. & Harvey, J.-F. (2020). *Ekstrem teaming. Ledelse på tværs af organisationer*. Dansk Psykologisk forlag.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2012). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? I L. C. Thompson, Hoon Seok (Red.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Psychology Press.
- Faraj, S. & Yan, A. (2009). Boundary Work in Knowledge Teams. *J Appl Psychol*, 94(3), 604-617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. I *Psychology and work: Productivity, change, and employment*. (s. 89-136) (The Master lectures, Vol. 5.). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10055-003>
- Heimburg, D. v. & Ness, O. (2021). *Aksjonsforskning : samskapt kunnskap som endrer liv og samfunn* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R. & Methot, J. R. (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human resource management review*, 21(4), 311-330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.004>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and software technology*, 52(5), 480-491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical software engineering : an international journal*, 26(5). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
- Paulus, P. B., Nakui, T. & Putman, V. L. (2012). Group Brainstorming and Teamwork: Some Rules for the Road to Innovation. I L. Thompson & H. S. Choi (Red.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Psychology Press.
- Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational psychology review*, 5(3), 224-243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>
- Schippers, M., West, M. A. & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of management*, 41(3), 769-788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sher, A. A., Gul, S., Khan Riaz, M. & Naeem, M. (2019). Psychological Safety: A Cross-level Study of a Higher Educational Institute (HEI). *Journal of Management Sciences*.
- Thorgren, S. & Caiman, E. (2019). The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across Cultures. *Research technology management*, 62(2), 31-39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563436>

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Kjøreplan for workshop

Tid	Hva
5 min	hvorfor sitter vi her i dag? Takk for at de har takket ja til å være med på dette. Fortell kort hva vi skal gjøre i dag. Ikke ut etter "riktige" svar, men deres tanker og refleksjoner
10 minutt	Takknemlighetsøvelse: hva er du takknemlig for her du sitter i dag? 1 minutt stille refleksjon Del med sidepartner Del i plenum
15 minutt	Hva er dine erfaringer og refleksjoner rundt gruppepsykologisk trygghet? Ta gjerne notater 2 minutt stille refleksjon Del med sidepartner – 5 minutt Del i plenum – 10 minutt
30 minutt	Hva tenker dere at kan påvirke den psykologiske tryggheten i teamet? Refleksjon i fellesskap
30 minutt	Framtidsscenario Hvis vi skrur tiden et år frem i tid: Hvordan vil du merke at den psykologiske tryggheten har økt i teamet? Hva er de konkrete tegnene? Hva vil være de viktigste effektene av økt psykologisk trygghet i ditt team – for teamet som helhet og for det enkelte teammedlem? Stille refleksjon – del med sidepartner – del i plenum
15 minutt	Pause
20 minutt	Ditt behov Hva har du behov for av dine kollegaer for at du skal oppleve at det er enda lettere å utfordre dem, være tydelig i tilbakemeldingene, stille «dumme» spørsmål, dele utfordringer og gjøre deg sårbar? Hva gjør du i dag som du håper bidrar til den psykologiske tryggheten i teamet? Hva ved din væremåte i teamet lurer du på om kan oppleves som hemmende? Stille refleksjon – del med sidepartner – del i plenum

<p>30 minutt</p>	<p>Coaching</p> <p>Forskning sier at mye av grobunnen for gruppepsykologisk trygghet ligger i teamet. Og da krever dette mye av teamet for å skape en høyere trygghet, både som individer og team. Coachende samtaler kan øke vår bevissthet og vårt mot til å endre / komme nærmere et framtidsscenario. Vi skal nå øve oss på en slik type samtale.</p> <p>-To og to går sammen. En person forteller om et problem. Den andre skal være aktivt lyttende, ikke-dømmende. Still coachende spørsmål. Her er coach sitt mål at fortelleren skal få verdi ut av samtalen. Coach skal ikke gi svar eller vurdere. (del ut liste med coachende spørsmål til inspirasjon)</p> <p>- Bytt roller</p> <p>-Kom tilbake i rommet. Hvordan gikk samtalene?</p>
<p>20 minutt</p>	<p>Stille refleksjon:</p> <p>Reflekter over og skriv ned tre konkrete ting du skal fokusere på de neste månedene for å bidra til økt trygghet i teamet.</p> <p>Del ditt mål med en av de andre. Lytteren skal stille coachende spørsmål: Hva skal til for at du skal kunne oppnå dette? Hva står i veien? Hva trenger du for å oppnå målet?</p> <p>Del refleksjoner i fellesskap</p>
<p>15 minutt</p>	<p>UTSJEKK</p> <p>Hvordan var denne workshopen? Hva tar dere med dere?</p>

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

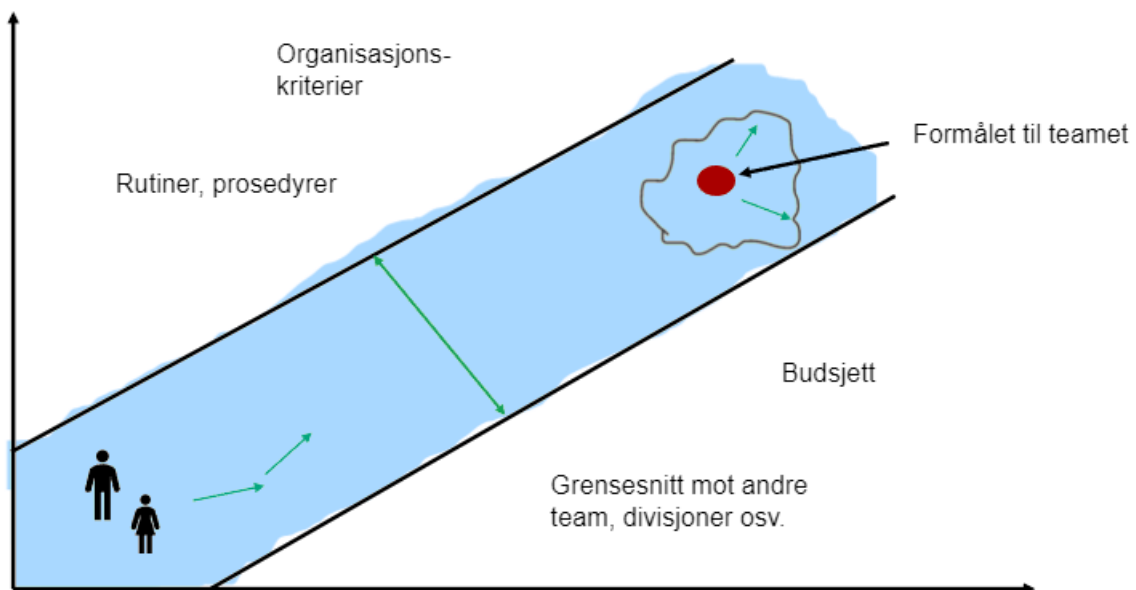
Velkommen til denne samtalen. Tusen takk for at du har sagt ja til å være med på dette, det setter jeg stor pris på. Formålet for samtalen er å reflektere rundt dine opplevelser og erfaringer om gruppepsykologisk trygghet, hvilke faktorer som kan påvirke denne tryggheten, og dine refleksjoner rundt den opplevde psykologiske tryggheten som eksisterer i teamet i dag.

Det finnes ingen feile svar, her ønsker jeg dine tanker og refleksjoner. Det er bare å snakke fritt, og om vi begynner å bevege oss langt utenfor emnet så hanker jeg oss inn.

Jeg begynner med noen generelle spørsmål for å varme oss litt opp

- hvordan vil du beskrive hvordan dere jobber i ditt team?
- Hvordan vil du beskrive din rolle?
- Hvordan opplever du at dere jobber sammen?
- Styrker og forbedringspunkter du erfarer?
- Dere er jo et selv-styrt team. Hvordan oppleves dette for deg?

Vis divisjonsdirektøren sin modell om selv-styrte team.



- Kjenner du deg igjen i denne modellen?

Nå skal vi bevege oss mer mot temaet gruppepsykologisk trygghet. Det kan være at du allerede har vært innom noen av disse områdene i samtalen allerede, men det er helt i orden, da er det bare å svar igjen. Og kanskje kommer det nye refleksjoner når jeg nå spør litt mer spesifikt.

- Når jeg sier gruppepsykologisk trygghet – hva er det første du tenker på da? For eksempel?
- Hvilke faktorer opplever du at påvirker gruppepsykologisk trygghet?
(hvis svaret er kort og du ikke klarer å få informanten til å utdype så kan du dele ulike perspektiv: individer, relasjoner, kultur, system/ struktur- hvor erfarer du at dere som team har deres styrke og hva som bidrar til psykologisk trygghet, og evt hva hindrer?)
- Hvordan vil du beskrive den gruppepsykologiske tryggheten i ditt team?
- Hva opplever eller erfarer du at psykologisk trygghet kan bidra til i ditt team? Hva annet må være på plass for å oppnå disse tingene?
- Erfarer du at workshopen har bidratt til en endring i den gruppepsykologiske tryggheten i teamet? På hvilken måte?
- På hvilken måte har workshopen bidratt til en endring hos deg?
- Har du noen tanker eller refleksjoner om temaet som vi ikke har vært innom i denne samtalen som du vil dele?

Tips til oppfølgingsspørsmål:

«kan du gi meg et eksempel?»

«kan du utdype?»

«Opplever du det alltid slik, eller finnes det unntak? Hva er annerledes da?»

«har du noen gang ment det motsatte»

«hvordan tror du andre opplever dette?»

«jeg ser at du smiler»

«du høres spørrende ut»

“nå når du har drodlet litt høyt, har du noen mer konkrete tanker om dette?”

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Hvordan opplever selvstyrte team psykologisk trygghet»

Formål

Gruppepsykologisk trygghet sies å være en av nøkkelfaktorene for å oppnå læring, endring og innovasjon i organisasjoner. Dette forskningsprosjektet setter søkelys på hvordan selvstyrte team i vår divisjon opplever gruppepsykologisk trygghet og hvilke faktorer teamet opplever at påvirker denne tryggheten

Gjennomføring av studien

I denne studien vil masterstudent Janne Langø gjennomføre en workshop med teamet, hvor fokuset for workshopen vil være gruppepsykologisk trygghet og å jobbe med hva teamet eventuelt opplever at påvirker og/eller hemmer denne tryggheten. Hensikten med workshopen er å høyne fokuset på psykologisk trygghet for teamet, og videre utforske hvordan den opplevde psykologiske tryggheten erfares i teamene og hva de erfarer eventuelt bidrar og/eller hemmer den opplevde psykologiske tryggheten i teamet.

Intervju: For å få mer inngående kunnskap om den opplevde psykologiske tryggheten i teamet vil jeg intervju et mindre antall team medlemmer. Selve intervjuet vil foregå på arbeidsplassen, og ha en varighet på rundt 60 minutter. I intervjuet vil du få spørsmål som rettes mot dine opplevelser og erfaringer om gruppepsykologisk trygghet, hvilke faktorer som kan påvirke denne tryggheten, og dine refleksjoner rundt den opplevde psykologiske tryggheten som eksisterer i teamet i dag.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet vil meldes til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som gjør en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være masterstudent Janne Langø ved NTNU. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil verken arbeidsplassens navn eller ditt navn bli opplyst noe sted. Vi ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Båndopptaket som gjøres under intervju blir slettet etter lydfil er transkribert. Transkriberingen av lydopptaket vil bli anonymisert. Forskningen basert på datainnsamling vil bli publisert i form av en masteroppgave. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller arbeidsplass. Alle personopplysninger vil bli slettet innen masteroppgaven er levert (senest 1. september 2022)

Dine rettigheter

Så lenge deltaker kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og være tilstede når dette skjer.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du når som helst trekke deg fra deltakelse i forskningsstudiet, uten å oppgi noen grunn. Når det gjelder deltakelse i intervju må samtykket trekkes før intervju er transkribert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om eleven?

Vi behandler opplysninger om deg basert på deltakers samtykke. Forskningsstudien vil gjennomføres etter at det foreligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Masterstudent Janne Langø, på epost (janne.lango@nhn.no) eller telefon 94149227
 - Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, ved Camilla Fikse, som er veileder, epost (camilla.fikse@ntnu.no) eller telefon 932 09 465
 - NTNU sitt personvernombud; Thomas Helgesen, på epost (thomas.helgesen@ntnu.no)
- Dersom du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du kontakte NSD (Norsk senter for forskningsdata AS), på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Janne Langø

Jeg samtykker til å være med på dette forskningsprosjektet, i form av deltakelse i workshop og intervju med Janne Langø. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig, og at jeg når som helst trekke meg fra deltakelse i forskningsstudiet, uten å oppgi noen grunn. Når det gjelder deltakelse i intervju må samtykket trekkes før intervju er transkribert.

Navn:

Sted, dato:

Underskrift:

